



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZALOŽENÍ FITNESS CENTRA

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR FITNESS CENTER

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tadeáš Pešek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2017

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Tadeáš Pešek**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Jaroslav Rompotl**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Podnikatelský záměr založení fitness centra

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr na založení fitness centra v Brně-Černovicích. Součástí podnikatelského záměru budou analýzy o reálnosti vybudování centra a dále vypracuji bod zvratu, kdy na předpokládaných tržbách zjistím návratnost investic. Vypracuji variantní řešení podnikatelského plánu.

#### Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr na založení fitness centra v Brně-Černovicích. Součástí podnikatelského záměru jsou analýzy o reálnosti vybudování centra a následně vypracování bodu zvratu, jehož výstupem je zjištění doby návratnosti investice v souvislosti s předpokládanými tržbami a náklady. Práce obsahuje variantní řešení podnikatelského plánu.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, Fitness centrum, Založení podniku

## **Abstract**

The goal of this master thesis is to create a business plan for an establishment of a fitness centre located in Brno-Černovice. The business plan includes analysis of feasibility of establishing the fitness centre as well as a calculation of a break-even point, result of which is the finding of the payback period, considering probable sales and costs. The thesis contains variable solutions of the business plan.

## **Keywords**

Business plan, Fitness centre, business establishment

### **Bibliografická citace**

PEŠEK, T. *Podnikatelský záměr založení fitness centra*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Ropotl.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. 5. 2017

.....

podpis

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce panu Ing. Jaroslavovi Rompotlovi. za odborné rady a vstřícnou a příjemnou spolupráci, během vypracovávání této diplomové práce.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Definice základních pojmů .....	13
1.1.1 Podnikatel .....	13
1.1.2 Podnikání .....	13
1.1.3 Podnik (Obchodní závod) .....	14
1.2 Právní formy podnikání.....	14
1.2.1 Podnikání fyzických osob .....	15
1.2.2 Podnikání právnických osob .....	16
1.3 Podnikatelský plán .....	18
1.3.1 Struktura podnikatelského plánu .....	19
1.4 McKinsey 7S .....	20
1.5 PEST analýza .....	21
1.5.1 Politicko-právní faktory .....	21
1.5.2 Ekonomické faktory .....	21
1.5.3 Sociální faktory .....	22
1.5.4 Technologické faktory .....	22
1.6 Porterova analýza .....	22
1.6.1 Konkurence .....	23
1.6.2 Dodavatelé .....	23
1.6.3 Odběratelé .....	23
1.6.4 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	23
1.6.5 Substituty .....	23
1.7 SWOT analýza .....	23
1.7.1 Silné stránky (S = strenghts) .....	24
1.7.2 Slabé stránky (W = Weaknesses).....	24
1.7.3 Příležitosti (O = Opportunities) .....	24
1.7.4 Hrozby (T = Threats) .....	24
1.8 Financování podnikatelského záměru – bankovní úvěr .....	25



1.9	Marketingový plán .....	25
1.9.1	Marketingový mix.....	25
1.10	Identifikace a kvantifikace rizik .....	29
1.11	PERT .....	30
1.12	Analýza rentability .....	30
1.12.1	Rentabilita aktiv (ROA = Return of Assets).....	30
1.12.2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = Return on equity).....	31
1.12.3	Rentabilita tržeb (ROS = Return on sales).....	32
1.13	Bod zvratu .....	32
1.14	Čistá současná hodnota.....	32
<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>33</b>
2.1	PEST analýza .....	33
2.1.1	Politicko-právní faktory.....	33
2.1.2	Ekonomické faktory.....	33
2.1.3	Sociální faktory.....	34
2.1.4	Technologické faktory .....	35
2.2	Porterova analýza .....	35
2.2.1	Konkurence .....	35
2.2.2	Dodavatelé .....	37
2.2.3	Odběratelé.....	38
2.2.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	38
2.2.5	Substituty .....	38
2.3	McKinsey 7S.....	39
2.4	SWOT analýza .....	41
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>42</b>
3.1	Titulní strana .....	42
3.2	Popis podniku.....	43
3.2.1	Založení .....	43
3.2.2	Vize, cíle a poslání.....	43
3.2.3	Oblast poskytovaných služeb.....	44
3.2.4	Provozovna .....	44
3.3	Klíčové strategické hodnoty.....	44

3.4	Marketingový plán .....	45
3.4.1	Základní marketingové cíle .....	46
3.4.2	Nabízené služby .....	47
3.4.3	Umístění zařízení .....	48
3.4.4	Marketingová komunikace .....	50
3.4.5	Klíčové faktory úspěchu .....	51
3.5	Identifikace a kvantifikace rizik .....	52
3.5.1	Kvantifikace rizik .....	52
3.5.2	Návrhy na snížení rizika .....	55
3.5.3	Rizika s kritickou hodnotou .....	56
3.5.4	Rizika se závažnou hodnotou .....	59
3.5.5	Hodnoty rizik po provedení opatření .....	61
3.6	Finanční plán .....	62
3.6.1	Náklady .....	62
3.6.2	Rozvaha .....	64
3.6.3	Tržby .....	66
3.6.4	Výkaz zisků a ztrát .....	73
3.6.5	Cash-flow .....	74
3.6.6	Scénáře .....	75
3.7	Finanční analýza .....	83
3.7.1	Ukazatele rentability .....	83
3.8	Bod zvratu .....	87
3.9	Čistá současná hodnota .....	89
3.10	Harmonogram prací .....	90
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>92</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>94</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>94</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>95</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>97</b>

## ÚVOD

Moderní společnost stále více tíhne k zdravému způsobu života, a jelikož se Česká republika postupem času přibližuje více západním ekonomikám považovaným za nejmodernější státy na světě, projevuje se tento trend i zde. Lidé mají více a více volných peněžních prostředků, což je dáno ekonomickým růstem našeho státu. Tyto volné prostředky mohou používat k pořizování produktů a služeb podporujících jejich zdraví a fyzickou kondici.

*„To nejlepší, co můžete udělat pro svoje zdraví, je cvičit“*

(A. SCHWARZENEGGER)

Ačkoliv v městě Brně fungují desítky aktivních fitness center, na tomto trhu stále existují mezery, jak dokazuje analýza okolního prostředí a konkurence provedená v této práci. Rozhodl jsem se proto sestavit podnikatelský plán na založení fitness centra v Brně-Černovicích, kde vidím maximální potenciál k úspěchu, ať už díky nízkému počtu konkurentů v této oblasti, či ideálnímu prostoru k provozování fitness centra. Výstupem této práce je komplexní podnikatelský záměr.

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Cílem této diplomové práce je vytvořit kompaktní a na současném trhu uskutečnitelný podnikatelský záměr orientovaný na založení a otevření nového fitness centra v Brně-Černovicích. Práce bude koncipována tak, aby případná realizace podnikatelského záměru zaplnila nalezenou mezeru na trhu z hlediska dostupnosti fitness centra a nabízené kvality poskytovaných služeb v návaznosti na jejich cenu v okolních městských částech. Dále se diplomová práce bude snažit na základě provedených analýz vymezit zásadní konkurenční výhody zakládaného podniku, určit jeho klíčové strategické hodnoty, představit ucelený marketingový plán, identifikovat a zhodnotit rizika spojená se založením podniku a zároveň navrhnout odpovídající opatření, sestavit vypovídající finanční plán, najít bod zvratu a uspořádat přehledný a realizovatelný harmonogram prací souvisejících s uvedením podniku do provozu.

Diplomová práce je rozčleněna do tří základních částí – teoretické, analytické a návrhové.

První část shrnuje prostřednictvím řešerše stěžejní teoretické poznatky, jež tvoří podklad pro dvě následující části. Ve druhé části práce jsou provedeny analýzy okolního i interního prostředí navrhované společnosti, jejichž výstupy jsou aplikovány při navrhování podnikatelského plánu v poslední návrhové části diplomové práce.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Definice základních pojmů

Mezi základní pojmy související s návrhem podnikatelského záměru patří především pojmy podnikatel, podnikání a podnik (Martičková et al., 2014).

### 1.1.1 Podnikatel

Teprve během 18. století si irsko-francouzský ekonom Richard Cantillon všiml jisté pracovní role, jejíž náplní bylo vzít na sebe odpovědnost a riziko za uskutečnění většího obchodního projektu. Cantillon tuto profesi nazval „entrepreneur“ neboli podnikatel (Srpková a Řehoř, 2010).

Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.) vymezuje podnikatele takto:

- *„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.*
- *Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenskou nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“.*

Fyzická osoba i právnická osoba tedy může být podnikatelem. Lze také definovat pojmy primární a sekundární podnikatel. Primárním podnikatelem chápeme vlastníka podniku, tedy fyzickou osobu, která využívá podnik jako prostředek k podnikání, zatímco sekundární podnikatel jen řídí podnik za vlastníka neboli primárního podnikatele. Lze tedy konstatovat, že podnikatel je nepostradatelným činitelem ovlivňující hospodářský vývoj. Úspěšnost podnikatele je ovlivněna především následujícími faktory: úroveň kvalifikace a odbornosti, míře informovanosti a soustavném účelném úsilí (Srpková a Řehoř, 2010).

### 1.1.2 Podnikání

Obsahem podnikání je vyhledávat, odkrývat a zaplňovat tržních mezer prostřednictvím podnikatelské činnosti a tím rozmanitost trhu obohacovat. Přidaná hodnota může mít peněžní i nepeněžní charakter. Podnikání také lze definovat jako individuální nalézání příležitosti k uskutečnění cíle za dobrovolného přejímání odpovědnosti a efektivního používání svých zdrojů a vlastního času (Srpková a Řehoř, 2010).

Mezi základní právní ustanovení, které upravují podnikání v České republice, patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,

### **1.1.3 Podnik (Obchodní závod)**

Jelikož dne 31. 12. 2013 skončila platnost obchodního zákoníku (Zákonu č. 513/1991 Sb.) a z právního hlediska byl termín “podnik“ v novém občanském zákoníku nahrazen termínem “obchodní závod“, definujme si zde tento termín dle nového občanského zákoníku:

*„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).*

Podnikem můžeme také rozumět hlavní prvek v hospodářství, kde se setkávají poptávka a nabídka. Jedná se o jak funkčně, tak právně nezávislý podnikatelský činitel, který je tvořen osobními, hmotnými i nehmotnými složkami. Základní činností podniku je vyhovování potřebám jiných jednotlivců a jeho cílem je generovat zisk (Synek, 2011).

## **1.2 Právní formy podnikání**

Každá osoba, která se rozhodne podnikat, se musí rozhodnout a zvolit si konkrétní právní formu podnikání, ve které bude podnikání provozovat. Rozlišují se dva základní typy podnikání, a sice podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Fyzická osoba je člověk, který skutečně existuje, zatímco právnická osoba je nově vzniklý subjekt mnohdy označen obchodním jménem, za který v právních vztazích jedná vybraný člověk či lidé (Lacina a Zemánek, 2011).

Než se podnikatel rozhodne, jakou formu podnikání využije, měl by zvážit následující faktory:

- Rozsah a druh ručení – Chci ručit firemním majetkem nebo vlastním osobním majetkem?
- Manažerská oprávnění – Bude se pravomoc vedení a rozhodování o významných věcech i delegovat na zaměstnance nebo bude řízeno pouze společníky?
- Množství zakladatelů (souvisí s právníckými osobami) – Chci vyšší podíl na zisku nebo snadnější výchozí kapitálové zajištění?
- Požadavky na základní kapitál
- Administrativní náležitosti spojené se založením podniku a s tím související náklady
- Možnosti financování – Jaké mám finanční možnosti?
- Zatížení spojená s daňovými výdaji (Lacina a Zemánek, 2011).

### 1.2.1 Podnikání fyzických osob

Nejčastějším druhem podnikání fyzické osoby je na základě živnostenského oprávnění. Živnostenský zákon (Zákon 445/1991 Sb.) upravuje pojem živnost následně:

*„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“.*

Jako hlavní výhoda podnikání na živnost lze zmínit poměrnou volnost spojenou s minimálními právními povinnostmi. Dále podnikatel nepotřebuje vkládat vysoký základní kapitál. Na druhou stranu jako nevýhodu lze vnímat skutečnost, že při žádosti o úvěr nedostane živnostník stejně výhodné podmínky jako právní subjekt. Za základní nevýhodu tohoto typu podnikání je však třeba bezpochyby považovat ručení veškerým svým majetkem (Lacina a Zemánek, 2011).

Živnosti se rozdělují na ohlašovací a koncesované, přičemž ohlašovací se dále dělí na řemeslné, vázané a volnou živnost. Nejčastějším podnikateli používaným druhem živnosti je živnost volná neboť k jejímu provozu není nutná žádná odborná způsobilost (Zákon 445/1991 Sb.).

#### **Živnost ohlašovací**

Živnostenské oprávnění u ohlašovacích živností vzniká dnem ohlášení, což neplatí pro případy uvedené v § 47 odst. 5 větě druhé, § 47 odst. 6 až 8 živnostenského zákona. Mezi

podmínky k provozování tohoto živnostenského oprávnění patří minimální věk 18 let, bezúhonnost a žádné dluhy na daních či sociálním pojištění (Zákon 445/1991 Sb.).

### **Živnosti řemeslné**

Je podmíněna odbornou způsobilostí, aby ji žadatel získal, musí se vyučit v daném oboru, musí projít rekvalifikací či mít v oboru minimálně šestiletou praxi (Zákon 445/1991 Sb.).

### **Živnosti vázané**

Je podmíněna vyšší odbornou způsobilostí, jedná se o vysokoškolské vzdělání a tříletou praxi v oboru nebo vyšší odborné vzdělání a pětiletou praxi v oboru či středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a pětiletou praxi v oboru (Zákon 445/1991 Sb.).

### **Živnost volná**

Není podmíněná žádnou odbornou způsobilostí. Tuto živnost může provozovat osoba s nedokončeným vzděláním či osoba odborně způsobilá v zcela jiném oboru vzhledem k provozovanému předmětu podnikání (Zákon 445/1991 Sb.).

### **Živnosti koncesované**

Je podmíněna udělením koncese neboli povolením vydaném na základě vyjádření odpovídající instituce státní správy. Žadatel musí splnit zvláštní podmínky související s konkrétní oblastí podnikání, může se jednat o prodej zbraní a střeliva, provozování taxislužby atd. (Zákon 445/1991 Sb.).

## **1.2.2 Podnikání právnických osob**

Jak již bylo zmíněno, právnickou osobu chápeme jako uměle vytvořený subjekt zapsaný v obchodním rejstříku. Jinak lze nazvat tento druh podnikání jako obchodní korporaci. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou družstva a evropská družstevní společnost.



## **Veřejná obchodní společnost**

Jedná se o obchodní osobní společnost, jak již bylo zmíněno výše. Veřejnou obchodní společnost lze zkracovat jako v.o.s. či veř. obch. spol. Jako hlavní nevýhoda bývá zmiňována skutečnost, že minimálně dvě osoby, které ve společnosti podnikají, ručí celým svým majetkem (Kolářová, 2013).

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) líčí veřejnou obchodní společnost takto:

*„(1) Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.*

*(2) V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba“.*

## **Komanditní společnost**

Přestože je komanditní společnost zákonem řazena mezi osobní společnosti, vykazuje i některé rysy kapitálové společnosti. Jedná se především o vkladovou povinnost, omezené ručení za závazky a neosobní podílení se na řízení společnosti komanditistů.

*„(1) Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen "komanditista") a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen "komplementář").*

*(2) Firma obsahuje označení "komanditní společnost", které může být nahrazeno zkratkou "kom. spol." nebo "k. s.". Komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář. Ustanovení § 95 odst. 3 se na postavení komanditistů nepoužije, ledaže společenská smlouva určí jinak“ (Zákon č. 90/2012 Sb.).*

## **Společnost s ručením omezeným**

Patří mezi kapitálové společnosti a může být založena jedním či více společníky. Společníkem může být fyzická i právnická osoba. Minimální výše vkladu každého společníka je 1 Kč, tím pádem i základního kapitálu. Každý společník ručí za závazky vůči společnosti do výše nesplacených vkladů. Společnost vzniká dne zápisu do

obchodního rejstříku. Řadí se mezi nejpoužívanější formu obchodní společnosti. Společník může zasahovat do rozhodování společnosti úměrně obchodnímu podílu neboli dle procentního vyjádření úrovně vkladu ve vztahu k základnímu kapitálu. Takto se určuje přerozdělování zisku mezi individuální společníky (Kolářová, 2013).

## **Akciová společnost**

Jedná se o společnost, jejíž základní kapitál je tvořen akciemi, tedy reálnými cennými papíry představující vlastnické podíly. Ti, kteří vlastní tyto podíly jsou akcionáři a mají nárok na dividendy neboli podíl na zisku daný podílem vlastněných akcií. Společnost může být založena jedním nebo více zakladateli.

Akciová společnost může být krácena zkratkou a.s. nebo akc. spol., jedna z těchto zkratek musí vstupovat do názvu společnosti. Minimální výše základního kapitálu činí 2 000 000 Kč (Srpková a Řehoř, 2010).

## **Družstva**

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) líčí družstvo takto:

*„(1) Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*

*(2) Družstvo má nejméně 3 členy.*

*(3) Firma obsahuje označení „družstvo“.*

## **1.3 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán vzniká nejprve jako představa, kterou posléze autor “sepíše na papír“. Tento plán by měl informovat o případných úskalích, která s sebou podnikatelský plán nese do budoucna a to ještě předtím, než započne podnikání. Plán musí být realizovatelný a životaschopný. Vždy by měl zahrnovat alespoň tři varianty provedení, tzn. variantu optimistickou, realistickou a pesimistickou. Podnikatelský plán nebo také podnikatelský záměr většinou požadují investoři či banky, aby měl přehled o míře rizika se investice.

### **1.3.1 Struktura podnikatelského plánu**

Každý podnikatelský záměr by měl mít jistou strukturu. Tak aby investor či banka mohli přehledně analyzovat záměr a rozhodnout se zda do něj budou investovat.

#### **Titulní strana**

Slouží k identifikaci dokumentu a nejčastěji obsahuje název podniku, jeho sídlo, datum kdy podnik vznikl, jména všech jednatelů či podnikatelů, kontakt, krátký popis podniku, způsob podnikání a financování (Wüpperfeld, 2003).

#### **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je často sestaven až po kompletaci a dokončení podnikatelského záměru. Slouží jako abstrakt k plánu, měl by vzbudit ve čtenáři zájem pokračovat ve čtení dokumentu a přimět ho k podobnému prozkoumání jeho částí. Nejčastěji obsahuje základní ideu podnikatelského záměru, hlavní cíl, jeho silné stránky, postup realizace záměru a finanční zhodnocení v horizontu několika let (Fotr a Souček, 2007).

#### **Popis podniku + Popis služby (produktu)**

Obsahuje údaje o formě podnikání, zdůvodnění volby této formy, počet jednatelů (společníků), jaká bude organizační struktura, oblast podnikání, umístění podniku, popis oblasti, ve které se podnik bude nacházet, Dále popisuje, jakým způsobem bude služba nabízena, v jakém prostředí, co je potřeba k jejímu poskytování, srovnání s konkurencí, výhody (Koráb *et al.*, 2007).

#### **Analýza interního a externího prostředí**

Zde je potřeba zhodnotit trh na jaký podnik vstupuje neboli analyzovat konkurenty, potenciální zákazníky, analyzovat příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.

#### **Marketingový plán**

Popisuje, jakým způsobem se bude podnik propagovat, na jaké segmenty bude cílit, rozpočet na marketingové aktivity, klíčové faktory úspěchu (Wüpperfeld, 2003).

## **Hodnocení rizik**

Analýza rizik prostřednictvím identifikace, kvantifikace a provedení opatření eliminuje nejpravděpodobnější rizikové scénáře, tak aby plán měl co možná nejvyšší možnost uspět (Wüpperfeld, 2003).

## **Finanční plán**

Obsahuje náklady na založení podniku, sestavit odhadované účetní výkazy pro období minimálně tří let dopředu, jedná se o Rozvahu, Výkaz zisků a ztrát a Výkaz o peněžních tocích. Dále se zde propočítají předpokládané ukazatele rentability, bod zvratu, případně čistá současná hodnota (Struck, 1992).

## **1.4 McKinsey 7S**

Jedná se o techniku analýzy, která je používána k zhodnocení stěžejních činitelů podniku. Tento způsob rozložení společnosti na sedm základních navzájem provázaných prvků navrhli spolupracovníci z podniku McKinsey & Company, jde o tyto prvky:

**Strategie** – stanovení kolektivních cílů a postup vedoucí k jejich splnění

**Struktura** – způsob organizace v podniku, řídicí proces, úrovně delegace

**Systémy** – veškeré procesy a metody vedoucí k úspěšnému fungování společnosti

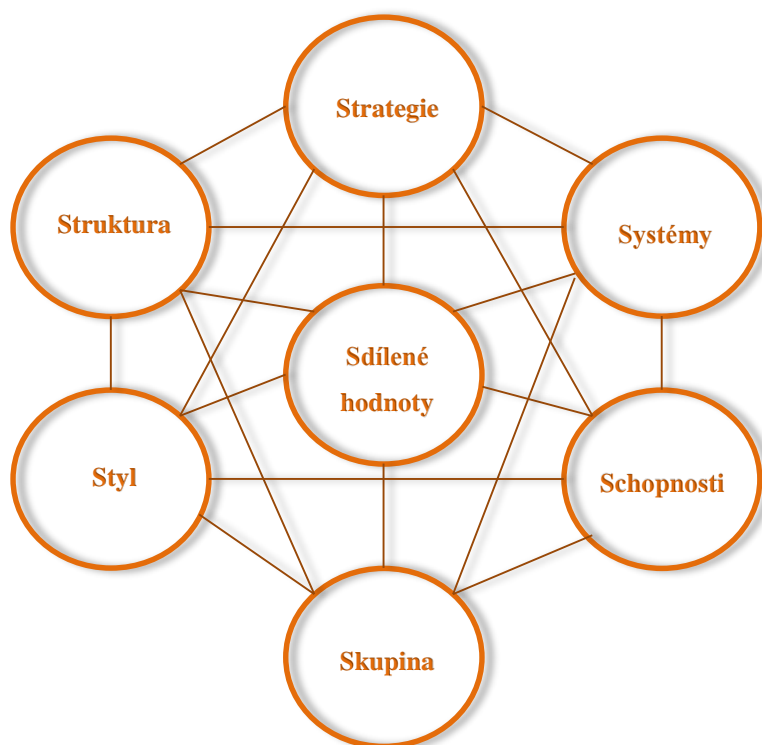
**Sdílené hodnoty** – základní kultura firmy, to co všichni sdílejí – vize či poslání

**Styl** – typický způsob chování a vykonávání činností

**Skupina** – skupina lidí sdílející společné cíle a základní kulturu podniku

**Schopnosti** – zkušenosti, dovednosti, know-how (Kotler a Keller, 2013).

Model McKinsey 7S je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 1: McKinsey 7S (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a Keller, 2013, s. 687)

## 1.5 PEST analýza

Jedná se o analýzu, jejíž hlavním cílem je rozpoznat oblasti vnějšího okolí, které mohou významněji ovlivnit konkurenční schopnosti a fungování podniku. PEST analýza rozlišuje čtyři základní faktory ovlivňující podnik:

### 1.5.1 Politicko-právní faktory

V této oblasti jsou analyzovány vlivy daňové politiky, úrovně stability politiky ve státě, antimonopolních zákonů, případně omezení zahraniční politiky.

### 1.5.2 Ekonomické faktory

Jedná se především o úroveň ekonomiky, růst či pokles HPD, úroveň inflace (deflace), růst průměrné hrubé mzdy, úroveň nezaměstnanosti, výše úrokový sazeb.

### 1.5.3 Sociální faktory

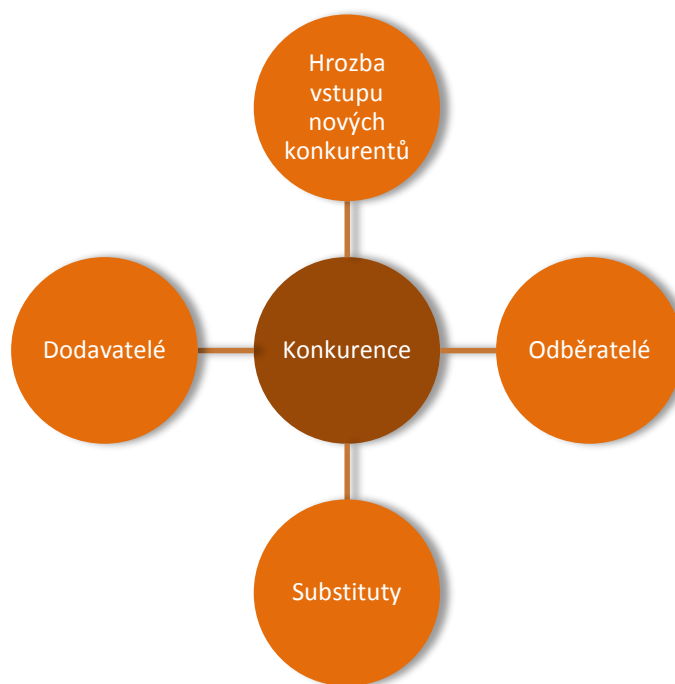
Analýza demografického složení oblasti (počtů obyvatel, věkové rozložení, atd.), úrovně vzdělanosti, náboženského přiznání, atd.

### 1.5.4 Technologické faktory

Analýza technologické úrovně nabízených produktů či služeb, tak aby došlo k udržení konkurenčních výhod. Úroveň technologických postupů týkajících se samotné produkce (Kotler a Keller, 2013).

## 1.6 Porterova analýza

Jde o analýzu okolí v daném oboru. Analýza je nazvána podle jeho tvůrce Michala Portera. Zahrnuje základních pět faktorů ovlivňujících podnik z tohoto hlediska.



**Obr. 2: Porterův model** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a Keller, 2013, s 343)

### **1.6.1 Konkurence**

Zkoumá, jaké úrovně dosahuje intenzita konkurenčního boje v daném odvětví. Popisuje jednotlivé konkurenty v daném odvětví ovlivňující daný podnik.

### **1.6.2 Dodavatelé**

Dodavatelé mají vyjednávací sílu. Mohou tlačit na zákazníka a diktovat si podmínky, pokud nabízí jedinečné produkty, v případě, že zákazník má vysoké náklady v případě změny dodavatele, mohou ovlivňovat kvalitu polotovarů dodávaných zákazníkovi.

### **1.6.3 Odběratelé**

Často mají menší vyjednávací sílu než dodavatelé ovšem nejedná se o pravidlo, tato vyjednávací síla je ovlivněna především počtem odběratelů, počtem dodavatelů, kvalitou produktu nebo služby (Kotler a Keller, 2013).

### **1.6.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta na trh v daném odvětví, pro stávající podnik je důležité mít rezervy v ceně, v kapacitách, loajalitu svých zákazníků, aby v případě vstupu nového konkurenta byl schopný udržet si své zákazníky a tím i úroveň tržeb (Kotler *et al.*, 2007).

### **1.6.5 Substituty**

Jedná se o hrozbu substitučního produktu či služby, která je schopná částečně či plně nahradit stávající službu nebo produkt. V případě, že je kvalita substitutu i jeho cena v porovnání se stávajícím produktem pro zákazníka výhodnější a zároveň naplňuje jeho potřebu stejně, je vysoká pravděpodobnost, že zákazník přejde k novému substitučnímu produktu (Kotler a Keller, 2013).

## **1.7 SWOT analýza**

Jedná se o analytickou metodu strategického plánování, hodnotí interní i externí vlivy. Interní část analýzy hodnotí silné a slabé stránky podniku, zatímco ta externí příležitosti a hrozby spojené s realizací daného projektu.

*„SWOT analýza je výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí“* (Kotler *et al.*, 2007, s. 97).

### **1.7.1 Silné stránky (S = strenghts)**

Zachycují stránky podniku, které jsou oproti konkurenci na vyšší úrovni nebo které jsou oproti konkurenci jedinečné. Je důležité je identifikovat, zhodnotit a maximálně využít ve prospěch daného podniku (Kotler *et al.*, 2007).

### **1.7.2 Slabé stránky (W = Weaknesses)**

Podnik si musí uvědomit, jaké jsou jeho slabé stránky. Důležité připustit si, že i přestože v něčem podnik vyniká, neznamená to automaticky, že je to jeho silná stránka v případě, že je jeho konkurence lepší (Kotler *et al.*, 2007).

### **1.7.3 Příležitosti (O = Opportunities)**

Příležitostí může podnik využít ve vlastní prospěch správným aplikování svých silných stránek. Je potřeba najít příležitosti, které jsou pro podnik relevantní a zajímavé a u kterých existuje vysoká pravděpodobnost, že mohou podniku dopomoci k úspěchu. Ne vždy se prolnou cíle podniku z příležitostmi v daném odvětví, proto většinou s sebou příležitosti nesou určitou míru rizika (Kotler *et al.*, 2007).

### **1.7.4 Hrozby (T = Threats)**

Hrozby vyskytující se v daném prostředí je potřeba správně identifikovat, kvantifikovat a následně roztrdit dle pravděpodobnosti výskytu a síly dopadu na fungování podniku. Hrozby s nejvyššími hodnotami je následně potřeba eliminovat či snížit na akceptovatelnou hodnotu pro podnik nebo vytvořit plány pro jejich eliminaci v případě, že se tyto hrozby vyskytnou (Kotler *et al.*, 2007).



## **1.8 Financování podnikatelského záměru – bankovní úvěr**

Bankovní úvěr je jedna z eventualit, pomocí které mohou podniky financovat svůj podnikatelský záměr. Jedná se o zapůjčení peněžních prostředků za předem daných podmínek splacení. Hlavní proměnné, na kterých se oba účastníci musí dohodnout, jsou doba splatnosti, výše úroku a výše jistiny (zapůjčená suma). Bankovní úvěry je možné rozdělit dle doby splatnosti na:

*Krátkodobé bankovní úvěry (splatnost do jednoho roku)*

*Střednědobé bankovní úvěry (splatnost do pěti let)*

*Dlouhodobé bankovní úvěry (splatnost nad pět let)*

Banky zpravidla žádají ručení ve výši celkové jistiny i úroků (Polouček *et al.*, 2013).

## **1.9 Marketingový plán**

Marketingový plán si klade za cíl především zlepšit obchodní výsledky podniku a to prostřednictvím marketingových aktivit. Měl by být nedílnou součástí podnikatelského záměru. Marketingový plán určí, jakým způsobem bude daný produkt či služba distribuována, oceněna a propagována. Složí rovněž ke koordinaci činností vedoucích k dosažení podnikových cílů (Kotler a Keller, 2013).

### **1.9.1 Marketingový mix**

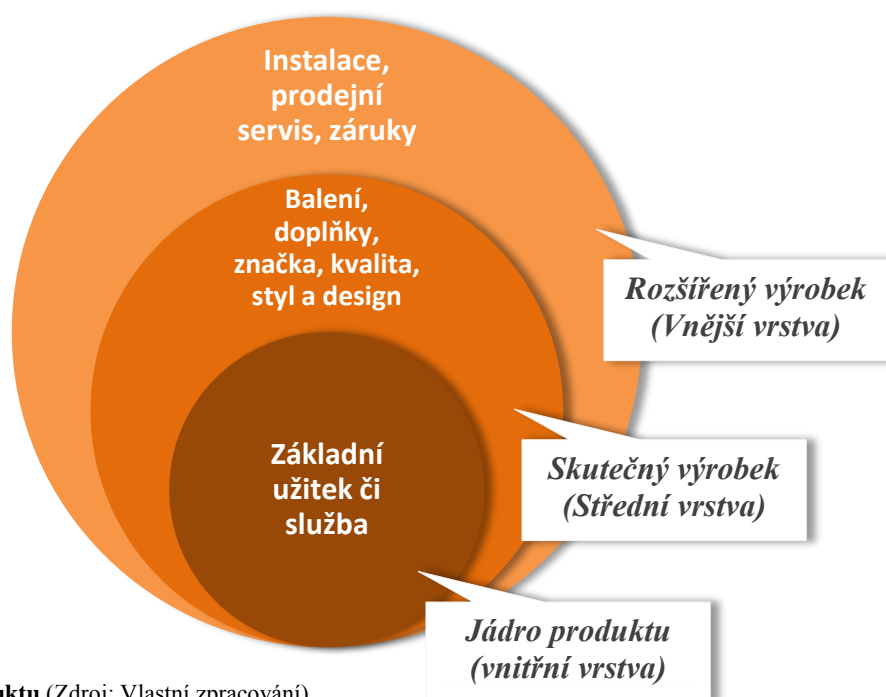
Založen na principu 4P, což jsou čtyři složky marketingového mixu, které vedou k uspokojení potřeb zákazníků za současného dosažení cílů podniku. Všechny prvky marketingového mixu jsou vzájemně provázány a k dosažení podnikových cílů a uspokojení potřeb zákazníka je třeba je optimálně kombinovat (Pelsmacker *et al.*, 2003).

### **Produkt (P = Product)**

Týká se životaschopnosti produktu či služby nabízené podnikem. Dochází k výběru určitého sortimentu výrobků nebo služeb, které budou schopné uplatnit se na dané trhu. Jedná se o základní prvek marketingového mixu (Pelsmacker *et al.*, 2003).

Výrobek má dvě základní funkce (role), funkční a estetickou (expresivní). Funkční role je dána použitelností a funkčností produktu, zatímco expresivní role se vyznačuje jeho atraktivitou (Marajo, 1996).

Výrobek má tři základní vrstvy, viz obrázek číslo 3.



**Obr. 3: Vrstvy produktu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Cena (P = Price)**

Stanovení ceny je často považována nejsložitější prvek marketingového mixu, neboť je náročné předem odhadovat, jakým způsobem budou stanovenou cenu vnímat zákazníci či konkurenti, zároveň však musí být cena stanovena tak, aby podnik dosahoval požadované rentability a výkonnosti a aby bylo dosahováno podnikových cílů. Existují čtyři základní metody tvorby cen (Hanna a Dodge, 1997).

### ***Tvorba ceny na základě nákladů***

Tato metoda je používána v praxi nejčastěji, jedná se princip, kdy se k celkovým nákladům rozpočítaným na jednotku produktu přičítá marže neboli přírážka, nepočítá už ovšem s poptávkou na trhu a s cenou konkurence (Hanna a Dodge, 1997).

### ***Tvorba ceny na základě poptávky***

K použití této metody je nezbytná dokonalá znalost poptávky po nabízeném produktu či službě, neboť stanovení ceny z ní vyplývá a podnik tak ví, kolik produktů může za jakou cenu prodat. V praxi je tato metoda poněkud složitá, neboť je poměrně komplikované přesně odhadnout poptávku (Hanna a Dodge, 1997).

### ***Tvorba ceny na základě konkurence***

Cena je při využití této metody tvořena na základě porovnání s cenami konkurence a zařazení se na stejnou nebo velmi blízkou úroveň. Metoda však nebere v potaz náklady podniku a poptávku (Hanna a Dodge, 1997).

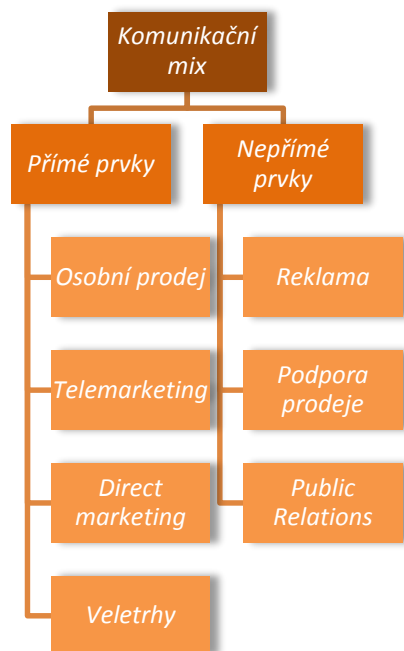
### ***Tvorba ceny na základě hodnoty***

Při tvorbě ceny touto metodou podnik nejdříve zjistí, jakým způsobem nabízený produkt vnímají zákazníci, jakou pro ně má hodnotu a následně se rozhodne vytvořit cenu odpovídající očekáváním zákazníků a až následně řeší jak docílit toho, aby za dané ceny mohl podnik dosahovat zisku, tedy uzpůsobí dané ceně výrobní proces (Hanna a Dodge, 1997).

### **Podpora prodeje (P = Promotion)**

Podpora prodeje neboli marketingová komunikace je neviditelnějším prvkem marketingového mixu. Jejím prostřednictvím podnik vlastně prezentuje svým zákazníkům sám sebe. Podnik musí sdělit svým zákazníkům správně jaký produkt či službu nabízí, tak aby ji zákazník vnímal stejně, jako zamýšlel podnik. Nesmí se například stát, aby zákazník vnímal luxusní produkt jako průměrný (Pelsmacker *et al.*, 2003).

Jednotlivé prvky marketingové komunikace (marketingového mixu) jsou znázorněny na obrázku číslo 4.



**Obr. 4: Marketingový mix** (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **Místo a distribuce (P = Place)**

Jedná se o propojení produktu podniku se zákazníkem. Zaměřuje se na zajištění přesouvání produktu od místa, kde vzniká na místo, kde bude zákazníkem odebrán či spotřebován. Základním předpokladem správného distribučního kanálu je, že zajistí, aby byl produkt ve správném množství, na správném místě a ve správný čas. Distribuční kanál obsahuje základní čtyři prvky:

**Fyzický aspekt** – jde o skutečný tok produktů

**Finanční aspekt** – zahrnuje i peněžní toky

**Právní aspekt** – dochází v rámci něj k převodům vlastnictví

**Komunikační aspekt** – zaměřuje se na informace o zboží (Skořepa a Vochozka, 2008).

## 1.10 Identifikace a kvantifikace rizik

Existují základní dva typy rizik, externí a interní. Externí rizika se nedají ovlivňovat, zatímco interní rizika jsou provázána se samotnou realizací projektu a je možné je tedy více ovlivňovat. Jedna z technik identifikace rizik je provedení SWOT analýzy, ze které zjistíme, jaké hrozby existují pro daný projekt a dále je možné na tyto předvídaná rizika sestavit plán k jejich minimalizaci či eliminaci. Po provedení identifikace rizik dostaneme výstupy, jakými jsou: *zjištění zdroje rizika – potenciální rizikové scénáře – příznaky (symptomy) rizik* (McNamara a Rejda 2013).

V situaci, kdy má podnik k dispozici údaje o rizicích, která byla v předcházejícím kroku identifikována, může rizika zhodnotit. Jinými slovy, podnik může přiřadit jednotlivým rizikům hodnoty. Jedná se o tyto hodnoty:

***Síla dopadu na podnik (váha rizika) – úroveň pravděpodobnosti výskytu - výsledná závažnost***

Dále je potřeba stanovit jistou míru do jaké je podnik ochoten rizika tolerovat, tedy jakési hranice přijatelnosti rizika (McNamara a Rejda 2013).

V dalším kroku se stavují tabulky zachycující všechny hodnoty a následně je možné rizika seřadit podle závažnosti od nejnebezpečnějšího po nejméně významné. Aplikuje se hranice přijatelnosti rizika a dále se podnik může zabývat pouze riziky, které leží za touto hranicí. Následně je nezbytné vypracovat plán na snížení kritických rizik pod přijatelnou hranici a tento plán okamžitě aplikovat či jej mít v záloze pro případ, že riziko opravdu nastane. Je vhodné určit odpovědné osoby, které budou opatření provádět a případně reagovat na možné změny. Všechna rizika je vhodné pravidelně monitorovat a provádět nová jejich hodnocení, pro případ že se podmínky změní a samozřejmě kontrolovat vliv aplikovaných opatření na snížení hodnot rizik (McNamara a Rejda 2013).



**Obr. 5: Risk management** (Zdroj: Vlastní zpracování dle McNamara a Rejda, 2013, s. 232)

## 1.11 PERT

Jedná se o metodu síťové analýzy, která je využívána k managementu náročných projektů stochastické povahy. Doba trvání jednotlivých činností je v této metodě vnímána jako náhodná veličina, která je dána určitým rozdělením pravděpodobnosti. Je zde používáno rozdělení beta. Vystupují zde tři základní odhady doby trvání konkrétní činnosti:

***Optimistický odhad – a (nejkratší doba trvání; hypotetická četnost 1:100)***

***Modus - m (nejpravděpodobnější doba trvání)***

***Pesimistický odhad - b (nejdelší doba trvání; hypotetická četnost 1:100)***

Hypotetická četnost 1:100 = ze sta opakování se vyskytuje právě jednou (Sakál a Jerz, 2003).

Očekávaná doba  $t_e$  je dána empirickým vztahem:

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Rozptyl je potom dán vztahem:

$$\sigma_{t_m}^2 = \left( \frac{b - a}{6} \right)^2$$

## 1.12 Analýza rentability

Mezi hlavní analýzy rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb a další (Valach, 1997). Pro účel této práce jsou využity pouze výše tři uvedené ukazatele.

### 1.12.1 Rentabilita aktiv (ROA = Return of Assets)

Jedná se pravděpodobně o nejpoužívanější ukazatel rentability v praxi. Dává do poměru zisk (EBIT) a celková aktiva aniž by bral zřetel na to, jakým způsobem jsou aktiva financována (tj. z jakých zdrojů). Rentabilita aktiv je dána vztahem:

$$ROA = \frac{EBIT}{A}$$

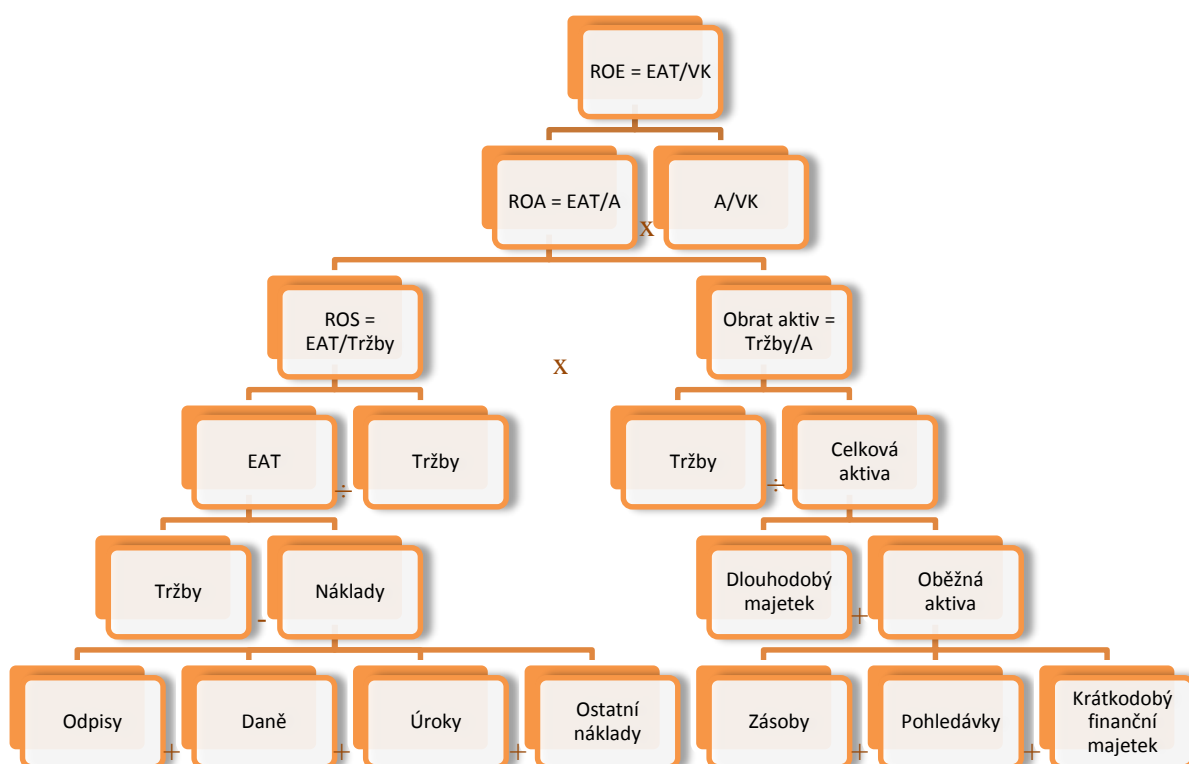
Ukazatel poměřuje hrubou produkční sílu celkového kapitálu (aktiv) daného podnik, ještě před odpočítáním daní a nákladových úroků a je důležitým ukazatelem výkonnosti podniku (Sedláček, 2011).

### 1.12.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = Return on equity)

Měří jaká je ziskovost podniku v porovnání s vlastním kapitálem. Ne vždy musí být vysoká hodnota ukazatele ROE kladnou skutečností, tato vysoká hodnota může být dosahována velkým riskováním, například nízkým podílem vlastního kapitálu (tedy zadlužeností), z toho vyplývá, že je vhodné porovnávat tento ukazatel vždy s ukazatelem rentability aktiv (Grünwald, 2007).

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Du Pontův rozklad podrobně znázorňuje, jaké aspekty ovlivňují ukazatel ROE:



Obr. 6: Du Pontův rozklad (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 1.12.3 Rentabilita tržeb (ROS = Return on sales)

Udává poměr čistým ziskem a tržbami, jinými slovy říká, jaký zisk připadá na jednu korunu tržeb. V případě použití čistého zisku po zdanění udává tak zvanou ziskovou marži. Může se vyskytovat i s využitím zisku před zdaněním (Sedláček, 2011).

Pro účely této práce je však aplikován poměr s čistým ziskem (EAT):

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

### 1.13 Bod zvratu

Jedná se o analytickou metodu, jejíž výstupem je zjištění kritického objemu prodeje, při kterém jsou tržby rovny nákladům. Vychází ze vztahu:

$$Bod\ zvratu\ (BEP) = \frac{fixní\ náklady}{jednotková\ cena - variabilní\ náklady\ (na\ jednotku)}$$

Od bodu ve kterém se vyrovnají tržby s náklady, začíná být služba či výrobek podniku rentabilní. Lze tedy zjistit, od jakého bodu v čase se vrátí investované prostředky (Kotler a Keller, 2013).

### 1.14 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je tvořena sumou diskontovaných peněžní toků za období trvání projektu, do kterého bylo investováno. Jedná se tedy o veličinu, která vyjadřuje celkovou současnou hodnotu veškerých peněžních toků navázaných na investiční projekt. Platí, že v případě, že čistá současná hodnota dosáhne kladné hodnoty, tedy vyšší než nula, je projekt akceptovatelný. Zároveň je varianta s nejvyšší hodnotou považována za nejvýhodnější (Jindřichovská, 2013).

Čistá současná hodnota je vyjádřena tímto vztahem:

$$ČSH = \sum_{t=1}^n \left( \frac{CF_n}{(1+i)^n} \right)$$



## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato část diplomové práce zkoumá za pomoci několika nejvyužívanější analytických metod vlivy působící na navrhovaný podnik.

### **2.1 PEST analýza**

Tato analýza nám naznačí, jaké externí faktory na podnik působí a do jakého prostředí bude vstupovat.

#### **2.1.1 Politicko-právní faktory**

- Minimální vliv vlády a politické situace na standardní průběh podnikání v oboru
- Vliv hygienických norem
- Vliv ochranného svazu OSA
- Odpovědnost za škodu dle občanského, obchodní a pracovního zákoníku
- BOZP a požární ochrana

#### **2.1.2 Ekonomické faktory**

- Česká ekonomika je ve fázi růstu (ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016 stoupl meziročně růst HDP o 1,9 %)
- Reálný růst (s ohledem na inflaci) průměrné hrubé mzdy v JMK (ve 3. čtvrtletí 2016 došlo k meziročnímu vzrůstu o 4,5 %) v celé ČR došlo ve 4. čtvrtletí 2016 k reálnému růstu o 2,8 % oproti stejnému období roku 2015
- Klesající míra nezaměstnanosti v Brně (k 31. březnu 2017 pokles o 1,21 % oproti konci března 2016)
- Meziroční inflace v březnu 2017 dosáhla 2,6 %
- Stále nízké úrokové sazby, avšak od začátku roku 2017 postupně rostou

### 2.1.3 Sociální faktory

Demografické složení městské části:

**Tab. 1: Demografické složení městské části Brno – Černovice** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, © 2017)

Počet obyvatel a jejich ekonomická aktivita v městské části Brno-Černovice ke dni 26. 3. 2011	
0 – 14 let	1 017
15 – 64 let	5 572
65 a více	1 397
<b>Celkem</b>	<b>8 024</b>
Z toho muži	3 895
Z toho ženy	4 129
Ekonomicky aktivní	4 004
Ekonomicky neaktivní	3 518
Z toho žáci a studenti	938

Počty obyvatel v přilehlých městských částech ke dni 26. 3. 2011:

**Tab. 2: Počty obyvatel v přilehlých městských částech** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, © 2017)

Městská část	Počet obyvatel	Podíl na celkovém počtu obyvatelstva v Brně [%]
Brno – Střed	64 318	16,97
Brno – Židenice	22 000	5,80
Brno – Jih	9 688	2,56
Brno – Slatina	9 359	2,47
Brno – Tuřany	5 674	1,50
<b>Brno – Černovice</b>	<b>8 024</b>	<b>2,12</b>

### 2.1.4 Technologické faktory

- Lokalita s maximálním přístupem k internetu
- Možnost využití QR kódů
- Existence technologie Spoteee – virtuální realita při běhání na běžeckém pásu

## 2.2 Porterova analýza

### 2.2.1 Konkurence

Následující tabulka porovnává konkurenty v blízkosti sídla společnosti FitCo na základě několika základních faktorů, jakými jsou ceny, nabízené služby, kvalita nabízených služeb (např. kvalita a vzhled strojů, výbava sálů, apod.) a celková rozloha fitness centra.

#### Brno - Židenice

Vidíme, že v městské části Brno – Židenice se nachází jedno fitcentrum (**Fitness Studio Minařík**) s podprůměrnou kvalitou nabízených služeb, studio nabízí pouze využití posilovny a solária. Našemu fitness centru může konkurovat pouze nízkou cenou, která ovšem není vzhledem ke kvalitě výrazně nižší oproti ceně navrhovaného fitness centra FitCo a v případě jednorázového vstupu je tento rozdíl pouze ve výši 10 Kč.

V Židenicích se nachází další dvě konkurující fitness centra, jedno s vyšší (**MišMaš Fitness Centrum**) a jedno se střední (**AFIT fitness centrum**) úrovní kvality nabízených služeb. Obě fitness centra se nachází v konkurenční zóně, přičemž AFIT fitness centrum sídlí neblíže naší společnosti (0,8 km). Hlavní konkurenční výhodou navrhovaného fitness centra bude nižší cena a nabídka speciálních služeb (výživové poradenství, apod.)

#### Brno - Střed

V městské části Brno – Střed se v konkurenční zóně nachází tři fitness centra. Jedno s nižší (Fitness 3000), jedno se střední (Old Style Gym) a jedno s nadstandardní (Big One Fitness Club) úrovní kvality nabízených služeb.

**Společnost Fitness 3000** se omezuje pouze na nabídku posilovny a neměla by pro navrhovaný podnik FitCo být velkým konkurentem, jelikož se ceny pohybují víceméně ve stejných výších jako u návrh podniku, zatímco kvalitativně jednoznačně zaostává.

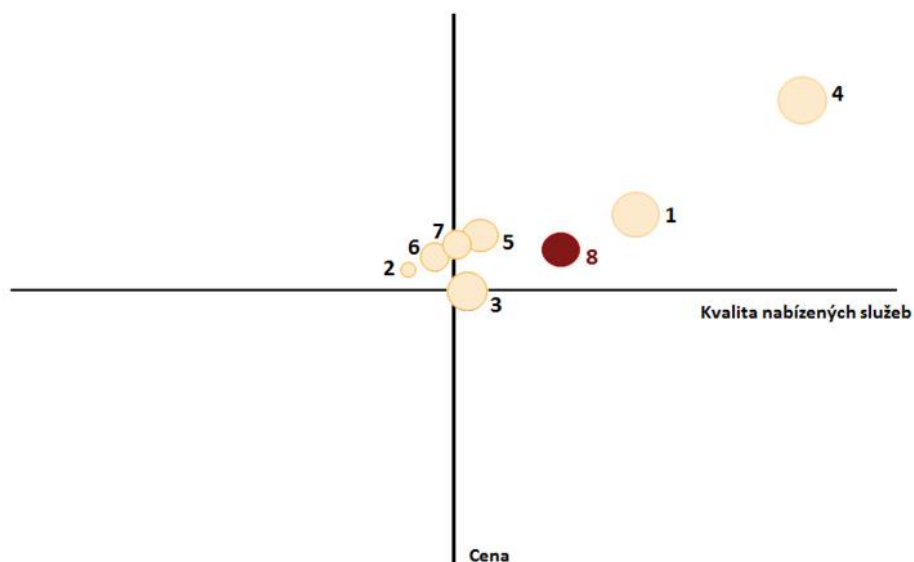
Fitness centrum **Old Style Gym** je ve všech ohledech srovnatelné se zakládaným fitness centrem, hlavní konkurenční výhodou bude vyšší kvalita nabízených služeb a nabídka speciálních služeb.

**Big One Fitness Club** nabízí nadstandardní služby a podmínkou vstupu je členství. Vstupní poplatek je 5 000 Kč a následně si člen klubu musí zaplatit za měsíční členství 2000 Kč. Toto fitcentrum je zaměřeno především na bonitní zákazníky, a tedy jinou cílovou skupinu, proto nelze ani výrazně nižší cenu navrhované společnosti považovat za konkurenční výhodu.

### Brno - Slatina

Posledním konkurentem je podnik **Gym Blue Sun**, který se nachází v městské části Brno – Slatina, kvalitativně patří do středu úrovně a hlavní konkurenční výhodou vůči tomuto fitness centru bude především nabídka speciálních služeb, ceny se výrazně neliší. Toto fitness centrum je od sídla navrhovaného podniku z uvedených nejvzdálenější (3,5 km), proto není očekáván velký konkurenční boj.

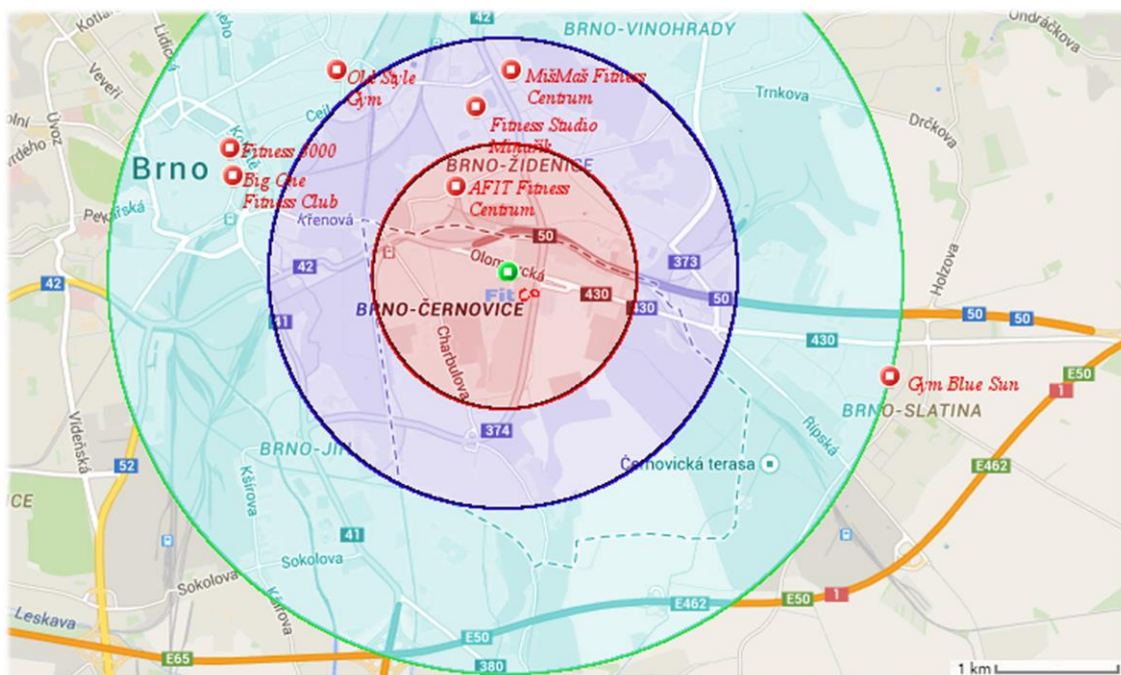
Podrobné porovnání konkurentů ukazuje tabulka v příloze č. 1, která rovněž nabízí srovnání konkurence s navrhovanou společností FitCo s.r.o.



Obr. 7: Poměr mezi cenou a kvalitou nabízených služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf vychází z provedené externí analýzy a vyobrazuje poměr mezi cenou a kvalitou nabízených služeb u jednotlivých fitcenter (číslování 1-8 podle pořadí sloupců v tabulce

přílohy č. 1). Vidíme, že většina konkurujících podniků patří do kategorie se střední nebo nižší úrovní kvality nabízených služeb a tomu odpovídající nižší ceny. Zbývající dvě společnosti naopak nabízí vyšší nebo nadstandardní kvalitu za vysokou cenu. Cílem je zaplnit menší mezeru, která zde vzniká a to tak, že se nově vzniklé fitness centrum zařadí do kategorie s vyšší úrovní kvality nabízených služeb při udržení nižších cen.



Obr. 8: Mapa – konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mapa znázorňuje přesnou lokaci navrhovaného podniku FitCo (zelený bod) a všech sedmi konkurentů v okolí 3,5 km (zelený kruh). Modrý kruh vymezuje oblast do 2 km od sídla společnosti FitCo s.r.o., zde se nacházejí již pouze tři konkurenti, zatímco v okruhu jednoho kilometru od adresy nově vzniklého fitness centra (červený kruh) působí pouze jeden konkurent (AFIT Fitness Centrum).

## 2.2.2 Dodavatelé

Sportovní výživu a doplňky stravy bude podnik odebírat od společností Aktin. Tato firma patří v České republice mezi přední prodejce sportovních produktů v oblasti výživy. Dalším dodavatelem bude firma Smero s.r.o., která dodává hygienické a kancelářské potřeby. V případě eventuálních neshod s některým z dodavatelů není velký problém dodavatele nahradit, neboť společností s nabídkou téměř substitučních produktů existuje na českém trhu několik desítek. Nevýhoda v případě změny dodavatele by byla pouze

v určitém ovlivnění nákupní ceny produktů a nutnosti budovat důvěru s novým dodavatelem.

### **2.2.3 Odběratelé**

Potenciál síly zákazníků je poměrně vysoký, v okolí 2 km se nachází 3 fitcentra, ze kterých mohou zákazníci vybírat, i přesto je nutné klást důraz na nabídku speciálních služeb při zachování vysoké kvality a k tomu poměrně nízké ceny a zajistit si tak konkurenční výhodu oproti ostatním fitness centrům.

### **2.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

V této lokalitě existuje střední míra hrozby vstupu nových konkurentů. Přestože se v okolí nachází již několik fungujících fitness center, existuje stále možnost vstupu nových konkurentů, neboť náklady vstupu na trh nejsou obzvlášť vysoké.

### **2.2.5 Substituty**

Jako hrozbu substitutů, lze považovat sportovní centra, která se nezaměřují přímo na poskytování fitness, ale svou nabídkou služeb jsou srovnatelné. V okolí sídla podniku FitCo se nachází tři takováto centra, která stojí za zmínění.

- Squash Slovan Brno nabízí kromě kurtů na squash a stolů na stolní tenis také solárium a saunu.
- Společnost Industra nabízí různá relaxační, bojová a další především čínská cvičení a masáže.
- Společnost FitCoach nabízí především kurzy yogy, pilates, osobní trénink a masáže.

Všechny tyto tři podniky se přímo nezabývají fitness, ale mají podobný charakter nabídky, proto je třeba brát v úvahu možnost substituce při rozhodování zákazníků.

## 2.3 McKinsey 7S

### Strategie

- cílem je zaplnit tržní mezeru
- věnovat se zákazníkům, kteří potřebují poradenství, mají zdravotní problémy nebo chtějí změnit životní styl
- Budování komunity
- Spolupráce s podniky
- zaměření na širší spektrum zákazníků, především však na lidi se zdravotními komplikacemi, nadváhou, špatným životním stylem, sportovce, rodiny s dětmi, děti
- cvičení s dětmi, a hlídání dětí externí agenturou v době kdy si půjdou zacvičit jejich rodiče

### Struktura

- Vlastník je formálně nadřízený a rozhoduje o zásadních změnách v podniku, deleguje však marketingová rozhodnutí, jednání s dodavateli, rozhodování o sortimentu doplňkového prodeje a další jednání na manažera podniku
- Vlastník, manažer i trenéři mají možnost předkládat návrhy na zlepšení a způsoby, jak dosáhnout strategických cílů, na změny fungování systému apod. na pravidelných poradách (1 měsíčně)

### Systémy

- pravidelné uprady fungování systémů jako output pravidelných porad
- elektronický rezervační systém
- dostupná free Wi-fi
- k většině strojů v posilovně budou umístěny QR kódy, aby si zákazníci mohli přehrát instruktážní video, osobní komunikace se zákazníky
- výživové a sportovní poradenství

### **Sdílené hodnoty**

- všichni zaměstnanci i vlastník se snaží dosáhnout stejných hodnot, motivace pro všechny (odměny, příjemná spolupráce se zákazníky, pravidelnost tržeb)
- osobní přístup a komunikace se zákazníky
- snaha o pozornost a pomoc, kterou vyžadují
- výživové a sportovní poradenství
- hlídání dětí
- snaha o nejkomfortnější zázemí fitcentra

### **Styl**

- styl řízení vychází z přístupu vlastníka, jedná se demokratický styl řízení, kdy každý má možnost se vyjadřovat k rozhodování podniku

### **Skupina**

- skupina lidí orientovaná na zdravý životní styl a fitness, aktivně v něm žijící a působící v této oblasti
- Každý respektuje druhého, vychází ze stylu řízení
- Všichni sdílejí hodnoty podniku

### **Schopnosti**

- certifikace v oblasti fitness, výživy a zdravého životního stylu
- ekonomické vzdělání podnikání
- jazykové znalosti a dovednosti zaměstnanců



## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z předcházejících provedených analýz interního a externího prostředí.



Obr. 9: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Další hrozby a rizika

- Podniky v okolí nebudou mít zájem o spolupráci (*B2B koncept*)
- Webové stránky nebudou mít návštěvnost
- Nepodaří se vytvořit komunitu

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole budou popsány veškeré vlastní návrhy související se založením fitness centra FitCo, s.r.o. v Brně-Černovicích.

#### 3.1 Titulní strana

Název společnosti:	FitCo, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Obor a předmět podnikání:	Ostatní sportovní činnosti
Klasifikace CZ NACE:	Sekce R – Kulturní, zábavní a rekreační činnost, 93.13 – činnosti fitcenter
Sídlo společnosti:	Brno, Černovice
Základní kapitál:	200 000 Kč
Financování:	Vlastní i cizí
Datum vzniku:	01. 01. 2018

Logo:



Obr. 10: Logo (Zdroj: Vlastní zpracování)

## **3.2 Popis podniku**

Nyní přejdeme k základním specifikacím navrhovaného podniku.

### **3.2.1 Založení**

Společnost bude založena k datu 01. 01. 2018 jako společnost s ručením omezeným a bude podnikat v oblasti ostatních sportovních činností, konkrétně provoz fitcentra. Bude mít jednoho vlastníka. Tato forma podnikání byla zvolena především z důvodu vyšší věrohodnosti obchodní společnosti oproti živnosti a také možnosti snáze dosáhnout na úvěr. Velkým plusem je také možnost daňové úspory v prvních letech v případě nulového zisku.

### **3.2.2 Vize, cíle a poslání**

Cílem této společnosti je zaplnit tržní mezeru v oblasti Brno – Černovice, jelikož v této městské části se nenachází žádné příhodné fitcentrum. Důležitým posláním je také snaha o zpřístupnění služeb všem věkovým kategoriím i platovým třídám. Fitcentrum bude specializované především na zákazníky, kteří chtějí přejít na zdravý životní styl, chtějí zhubnout nebo naopak přibrat svalovou hmotu.

Hlavní cíl podnikání společnosti spočívá ve vytvoření moderního sportovního zařízení s přátelskou atmosférou a osobním přístupem ke klientům. Podnik bude zákazníkům nabízet bohaté možnosti v oblasti pohybových aktivit a sportovního vyžití, s důrazem na výhodný poměr ceny k nabízeným službám. Nebude usilovat pouze o vytvoření široké základny stálých zákazníků, hlavní strategický cíl spočívá zejména ve vytvoření komunity sportovně založených osob se zájmem o zdravý životní styl a následném poskytování služeb a vytvoření příhodného zázemí v rámci této komunity. Vzhledem k výše uvedenému bude kladen silný důraz na pravidelné doprovodné akce a eventy, které nabízí ideální příležitost k seznámení a vytvoření vazeb se zákazníky.

V dlouhodobějším horizontu se bude společnost zaměřovat také na spolupráci s podniky středního a většího rozsahu, a to zejména v oblastech skupinových tréninků v místě pracoviště, cenových zvýhodněních pro zaměstnance a organizaci sportovních událostí a teambuildingových programů. Věnovat se bude také spolupráci se sportovními kluby.

### **3.2.3 Oblast poskytovaných služeb**

Mezi sortiment služeb, které budou ve fitcentru nabízeny, je zahrnut především vstup do posilovny, na sálové lekce, pronájem zrcadlového sálu a další. K dispozici bude také poradenství trenérů včetně sestavení individuálního cvičebního plánu, nebo výživové poradenství se specializovaným poradcem. Specializovanou službou, která bude tímto fitcentrem také poskytována, je kolektivní cvičení poskytované pro různé společnosti ve volných prostorách těchto firem.

### **3.2.4 Provozovna**

Provozní prostory bude mít společnost prozatím pouze v pronájmu z důvodu úspory počátečních nákladů. Byly nalezeny takové prostory, které nevyžadují příliš velké opravy ani rekonstrukce. Celková výměra prostor činí 829 metrů čtverečních. Tyto prostory budou rozděleny na posilovnu, cardio zónu, zrcadlový sál, vstupní halu s recepcí, sociální zařízení, šatny a venkovní přilehlé prostory s možností parkování. Měsíční pronájem těchto prostor činí 35 000 Kč.

## **3.3 Klíčové strategické hodnoty**

**I. Zaměření na zákazníka + zpětná vazba** - přátelská atmosféra a profesionální přístup ke každému zákazníkovi mohou zajistit jeho spokojenost, která je pro společnost velmi důležitá. Zákazník pak své kladné zkušenosti může sdělit ostatním a tím může dojít k přílivu dalších potenciálních zákazníků. Stejně tak zpětná vazba, kdy bude zákazník osobně nebo pomocí dotazníků moci vyjádřit k tomu, co mu ve fitcentru nevyhovuje nebo chybí.

**II. Budování komunity** - vytváření komunity sportovně založených lidí se zájmem o sport a zdravý životní styl. Bude jí dosaženo využíváním online (digitální marketing, tematicky zaměřený, pravidelně aktualizovaný blog a sportovní fórum) a offline propagace (pořádáním pravidelných akcí a eventů, jak v prostorách fitcentra, tak i mimo ně).

**III. Marketingová strategie** – Bohatý marketingový plán postavený na online a offline propagaci, při zachování přijatelných nákladů. Z online propagace se jedná například o webové stránky s online rezervačním systémem a využití sociálních sítí. Z offline marketingu jde o reklamní letáky a tiskoviny, spolupráci s odborníky z praxe, doprovodné služby nebo použití nových technologií.

**IV. Spolupráce s podniky** - do budoucna navázat vztah s menšími i většími podniky v oblasti skupinových tréninků jejich zaměstnanců u nich na pracovišti v rámci firemních benefitů. Dále pořádání sportovních událostí a teambuildingových aktivit, zaměstnancům nabízet zvýhodněné vstupy do posilovny a na sálová cvičení.

**V. Centrum sportovních aktivit** - "vše pod jednou střechou". Společnost FitCo s.r.o. se bude snažit nabídnout zákazníkům nejširší možnosti sportovního vyžití na jednom místě (posilovna, různé druhy sálových lekcí), spojené s odborným vedením a dohledem, prodejem doplňkového sortimentu, výživového poradenství a pořádáním edukativních akcí.

**VI. Nabídka specifických produktů a služeb** - jedná se o nabídku méně obvyklých věcí, které nejsou v podobných zařízeních běžně dostupné, nebo jde o novinku v oboru. Patří sem například možnost hlídání dětí přímo v posilovně profesionální agenturou, unikátní multimediální systém umožňující intenzivnější zážitek z běhu na běžeckém páse, QR kódy na strojích, technologie Spotee nebo specificky zaměřené sálové lekce pro těhotné ženy a důchodce.

**VII. Kladný hospodářský výsledek (zisk)** - díky důslednému dodržování a uplatňování všech předchozích bodů (+ minimalizace nákladů), je možné zajistit spokojenost a loajalitu zákazníků, kteří se k nám budou rádi vracet. S touto spokojeností zákonitě souvisí i bezproblémový chod společnosti v kladných číslech.

### **3.4 Marketingový plán**

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost vstoupí na poměrně silně konkurenční trh, je velice důležité zvolit vhodnou marketingovou strategii a odlišit se tak od početné konkurence. Následující text bude věnován právě marketingovému plánu a popisu zvolené marketingové strategie.

### 3.4.1 Základní marketingové cíle

Jsou stanoveny jasné měřitelné cíle pro různá časová období. Plnění těchto cílů bude v průběhu realizace podnikatelského záměru monitorováno a hodnoceno, v případě nepříznivého vývoje jednotlivých metrik bude potřeba pružně reagovat na podněty a požadavky ze strany zákazníků.

#### Duben 2018

- Fitness centrum navštíví denně alespoň 45 osob (všední den) / 35 osob (víkend).
- Sálové lekce jsou zaplněné v průměru alespoň z 40% dostupné kapacity.
- Oslovení alespoň 15 velkých podniků v okolí fitness centra (Černovická terasa, Brno Slatina, Brno Židenice)
- Alespoň 30 registrovaných členů na webových stránkách

#### Říjen 2018

- Fitness centrum navštíví denně alespoň 90 osob (všední den) / 70 osob (víkend)
- Sálové lekce jsou zaplněné v průměru alespoň z 80% dostupné kapacity
- Navázání aktivní spolupráce alespoň se 3 podniky (= *projekt B2B koncept*)
- Alespoň 70 registrovaných členů na webových stránkách
- Úspěšné absolvování trenérských zkoušek všemi společníky

#### Rok 2019

- Průměrná denní návštěvnost dlouhodobě převyšuje 100 osob / den
- Vytíženost sálových lekcí dlouhodobě dosahuje alespoň 90% dostupné kapacity
- Každý ze společníků absolvuje alespoň dva pokročilé kurzy v oblasti fitness
- Rozšíření spolupráce s firmami, spolupráce alespoň s 10 podniky (*B2B koncept*)
- Postupné rozšiřování cílové skupiny (cvičení pro těhotné ženy, speciální lekce pro osoby trpící nadváhou)

#### Rok 2020

- Postupné rozšiřování cílové skupiny (lekce a události zaměřené na lidi důchodového věku)
- Průměrná denní návštěvnost dlouhodobě převyšuje 120 osob / den.
- Rozšíření spolupráce s firmami, spolupráce alespoň s 15 podniky (*B2B koncept*)

### 3.4.2 Nabízené služby

Mimo stěžejní aktivitu, za kterou je považováno zejména provozování sportovního centra, se z hlediska rozsahu podnikatelských aktivit bude podnik dále zaměřovat na poskytování komplexních služeb v oblasti sportu a pohybových aktivit. Nabídka těchto služeb se bude postupně rozšiřovat a přizpůsobovat, a to v závislosti na plnění stanovených cílů a požadavcích zákazníků.

- **Posilovna**

- *Protahovací a relaxační zóna, Kardio zóna (Spotee), Fitness zóna*
- *Moderní stroje značek Kettler, Matrix a Champions Ladder*
- *Důraz na hygienu – k dispozici přípravek řady DEZISAN Fitness*
- *Wi-Fi v prostorách fitness centra*

- **Osobní trénink jednotlivců (popř. malých skupin)**

- *Poradenství a trénink vedený podle individuálních možností a požadavků zákazníka*

- **Sálové lekce**

- *Pilates, Power joga, Body form, Zumba, Piloxing, P-class, Dance aerobic, Bosu, Trampolíny*
- *Skupiny o velikosti cca. 20 osob (v závislosti na konkrétní lekci)*
- *Lekce probíhající v gymnastickém zrcadlovém sálu*
- *Rezervace přes online rezervační systém (možno i na pokladně, nebo telefonicky)*

- **Výživové poradenství**

- *Poradenství v oblasti výživy a zdravého životního stylu, sestavení jídelníčku s ohledem na stanovené cíle klienta*

- **Akce a eventy**

- *Pořádání akcí a událostí s cílem upoutat pozornost potenciálních zákazníků, budovat a prohlubovat vztahy se stávajícími klienty a nabídnout rozmanité doplňkové služby z oblasti sportu a fitness.*
- *Vikendové pobyty, Outdoor / Indoor aktivity, Ostatní události*

- **Spolupráce s podniky a sportovními kluby**
  - *Dlouhodobý projekt zaměřený na spolupráci s firmami většího a středního rozsahu a sportovními kluby různého zaměření*
  - *Zvýhodněné cenové podmínky pro zaměstnance partnerských firem*
  - *Organizace sportovně založených teambuildingových aktivit a pobytů*
  - *Soukromé lekce pro zaměstnance firem v místě pracoviště, se zaměřením na uvolnění a protažení svalů (jóga, pilates)*
- **Pronájem sálu**
  - *Pronájem gymnastického zrcadlového sálu*
- **Prodej občerstvení, nápojů a doplňků stravy**
  - *Prodej drobného občerstvení, nápojů a výživových doplňků*
  - *Ovoce, Proteinové / Sacharidové nápoje, Proteinové tyčinky, Iontové nápoje, Vitamíny, Aminokyseliny*
  - *Produkty značek: Smartlabs, SciTec Nutrition a Viridian*
- **Doplňkový prodej zboží**
  - *Rukavice a trička s logem firmy*
  - *Kupóny a dárkové poukazy*
- **Specificky zaměřené sálové lekce**
  - *2019: Cvičení pro těhotné ženy; Cvičení pro osoby trpící nadváhou*
  - *2020: Cvičení pro lidi v důchodovém věku; Rehabilitační cvičení*
  - *Certifikace lektorů v průběhu roků 2017 a 2018*

### 3.4.3 Umístění zařízení

Pro umístění fitness centra byla zvolena lokalita v městské části Brno – Černovice. Hlavní předností této lokace je především nízká úroveň konkurence v nejbližším okolí (viz analýza konkurence). Další pozitivní charakteristikou zvoleného umístění je velice dobrá dostupnost nejen z přilehlých městských částí Židenice, Slatina, Komárov a Brno-střed, ale také z hlavních dopravních uzlů města Brna. Pro představu uvádíme orientační přehled přepravních časů z různých oblastí města (při využití městské hromadné dopravy).



- Mariánské nám. (Komárov) – Psychiatrická léčebna: **6 minut** (+ 3 minuty pěšky)
- Mikulčická (Slatina) – Spáčilova: **9 minut** (+ 8 minut pěšky)
- Hlavní nádraží – Psychiatrická léčebna: **13 minut** (+ 3 minuty pěšky)
- Stará osada (Židenice) – Spáčilova: **15 minut** (+ 8 minut pěšky)
- Česká – Psychiatrická léčebna: **20 minut** (+ 3 minuty pěšky)
- Mendlovo náměstí – Psychiatrická léčebna: **15 minut** (+ 3 minuty pěšky)

Jedná se o bývalý průmyslový areál s velmi výhodnými podmínkami pronájmu:

**Realitní kancelář:** CENTURY 21 Bonus Brno

**Adresa:** Churého 1/1200, Brno, 618 00

**Nájemné:** 35 000,- Kč / měsíc

**Celková plocha:** 829 m<sup>2</sup> (užitná plocha 436 m<sup>2</sup>, 393 m<sup>2</sup> zpevněná venkovní plocha – částečně zastřešená)

**Parkování:** cca. 8 míst

**Vybavení:** Elektrický proud, Kanalizace, Plyn, Vodovod

**Fotografie:** Příloha č. 2

**Odkaz:** <https://tinyurl.com/reality-brno-net-cernovice>

Areál, který je oplocený a celkově uzavřen, je určen k modernizaci. Jestli bude mít nájemce požadavek areál modernizovat je majitel ochoten dohodnutou částku strhávat z nájemného.

**Dostupnost:**

- Zastávka Jiráňkova – cca. 170 m
- zastávka Psychiatrická léčebna - cca. 260 m
- zastávka Spáčilova – cca. 950 m
- parkování – přímo v areálu (8 míst) / v okolních ulicích

### 3.4.4 Marketingová komunikace

Výši nákladů na marketingovou komunikaci jsme stanovili na základě sestavení kompletního marketingového plánu pro rok 2018. Rozpočet na marketingové aktivity ve výchozím roce 2018 činí **200 000,- Kč**, v letech 2019 a 2020 pak **180 000,- Kč**. Poměr alokovaných prostředků mezi jednotlivé kategorie marketingových aktivit znázorňuje následující tabulka.

Tab. 3: Marketing budget 2018 – 2020 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Reklamní materiály a tiskoviny	15 000	7,5 %	12 000	6,7 %	5 000	2,8 %
Direct marketing	23 000	11,5 %	12 000	6,7 %	13 000	7,2 %
B2B koncept	7 000	3,5 %	20 000	11,1 %	20 000	11,1 %
WWW stránky	70 000	35 %	30 000	16,7 %	24 000	13,3 %
Jednodenní eventy	12 000	6 %	20 000	11,1 %	23 000	12,8 %
Akce v rámci fitness centra	41 000	20,5 %	45 000	25,0 %	50 000	27,8 %
Vícedenní pobyty	10 000	5 %	22 000	12,2 %	26 000	14,4 %
Ostatní	22 000	11 %	19	10,6 %	19 000	10,6 %
Celkem	200 000		180 000		180 000	

Ke každému projektu z plánovaných je přidělen project manager, který zodpovídá za úspěšnou realizaci svého projektu ve vymezeném čase a v rámci přiděleného rozpočtu. Kompletní plán marketingových aktivit pro rok 2015 se nachází na následující straně. Kompletní marketingový plán je uveden v přílohách, konkrétně se jedná o přílohu č. 3.

### 3.4.5 Klíčové faktory úspěchu

- Osobní přístup a komunikace se zákazníky, individuální programy šité na míru, vytvoření přátelské komunity (členský program, cenová zvýhodnění)
- Profesionální instruktorský tým disponující velkou řadou osvědčení v oblasti fitness, mnohaletou praxí, a který je připravený se i nadále vzdělávat, aby svým klientům mohl nabídnout to nejlepší podle nejnovějších světových trendů
- Silný důraz na marketingové aktivity - propagace, E-News, doprovodné akce, události a soutěže, doplňkové služby
- Event marketing - prohloubení vztahů se zákazníky
- Odlišení se od konkurence
  - **Spoteee** – pouze ve 3 fitcentrech v Brně
  - **Doplňkové služby** – Wi-Fi, Hlídaní dětí, QR kódy, Online rezervační systém, DEZISAN
  - **Specializované kurzy**, které mají v Brně jen malé zastoupení – těhotné ženy, lidé s nadváhou, zdravotní cvičení, senioři (Rozpis kurzů v příloze č. 4)
- Poměr cena / nabízená hodnota

### 3.5 Identifikace a kvantifikace rizik

Následující tabulka shrnuje identifikovaná rizika (hrozby) a jejich scénáře, ke kterým může při zakládání podniku či jeho činnosti dojít.

**Tab. 4: Hrozby a scénáře** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Hrozba	Scénář
1	Vstup nových konkurentů	Vznik fitcentra v dané lokalitě
2a	Substituce	Lidé substituují fitcentrum za čínská cvičení
2b		Lidé substituují fitcentrum za relaxační a bojová cvičení
2c		Lidé substituují fitcentrum za squash, tenis a další sporty
3	Nedostatečné povědomí o FitCo	Lidé se nedozvědí o existenci fitcentra
4a	Nízký zájem o fitcentrum v dané lokalitě	Lidé mají malý zájem o zdravý životní styl
4b		Lidé raději cvičí doma/v parku
5a	Podniky v okolí nebudou mít zájem o spolupráci	Podniky nemají prostory ke skupinovým tréninkům
5b		Podniky nechtějí přispívat zaměstnancům
6	Webové stránky nebudou mít návštěvnost	Nízká propagace fitcentra a webových stránek
7	Nepodaří se vytvořit komunitu	Lidé nemají společné zájmy; nízký zájem o zdravý životní styl
8	Zákazníkům se nelíbí prostory	Lidé nechtějí chodit do fitcentra kvůli prostorům

#### 3.5.1 Kvantifikace rizik

Při hodnocení rizik jsme vycházeli ze základní matice, která kombinuje míru pravděpodobnosti a míru dopadu rizika na podnik. Na základě těchto měr dostáváme kritickou, závažnou, běžnou nebo zanedbatelnou hodnotu rizika.

**Tab. 5: Hodnoty rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Hodnota rizika (interval)
Zanedbatelné	<0-0,01)
Běžné	<0,01-0,3)
Závažné	<0,3-0,6)
Kritické	<0,6-1>

**Tab. 6: Hodnoty pravděpodobností a dopadů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Rozmezí</i>	<i>Pravděpodobnost</i>	<i>Dopad</i>
<i>(0-0,1&gt;</i>	<i>VNP</i>	<i>VMD</i>
<i>(0,1-0,3&gt;</i>	<i>NP</i>	<i>ND</i>
<i>0,3-0,6</i>	<i>SP</i>	<i>SD</i>
<i>0,6-0,9</i>	<i>VP</i>	<i>VD</i>
<i>0,9-1)</i>	<i>VVP</i>	<i>VVD</i>

**Míra pravděpodobností v procentech:**

- Velmi velká pravděpodobnost: 90 – 100 %
- Velká pravděpodobnost: 60 – 90 %
- Střední pravděpodobnost: 30 – 60 %
- Nízká pravděpodobnost: 10 – 30 %
- Velmi nízká pravděpodobnost: 0 – 10%

**Míra dopadů na snížení tržeb v procentech:**

- Velmi velký dopad: snížení tržeb o 90 – 100 %
- Velký dopad: snížení tržeb o 60 – 90 %
- Střední dopad: snížení tržeb o 30 – 60 %
- Malý dopad: snížení tržeb o 10 – 30 %
- Velmi malý dopad: snížení tržeb o 0 – 10 %

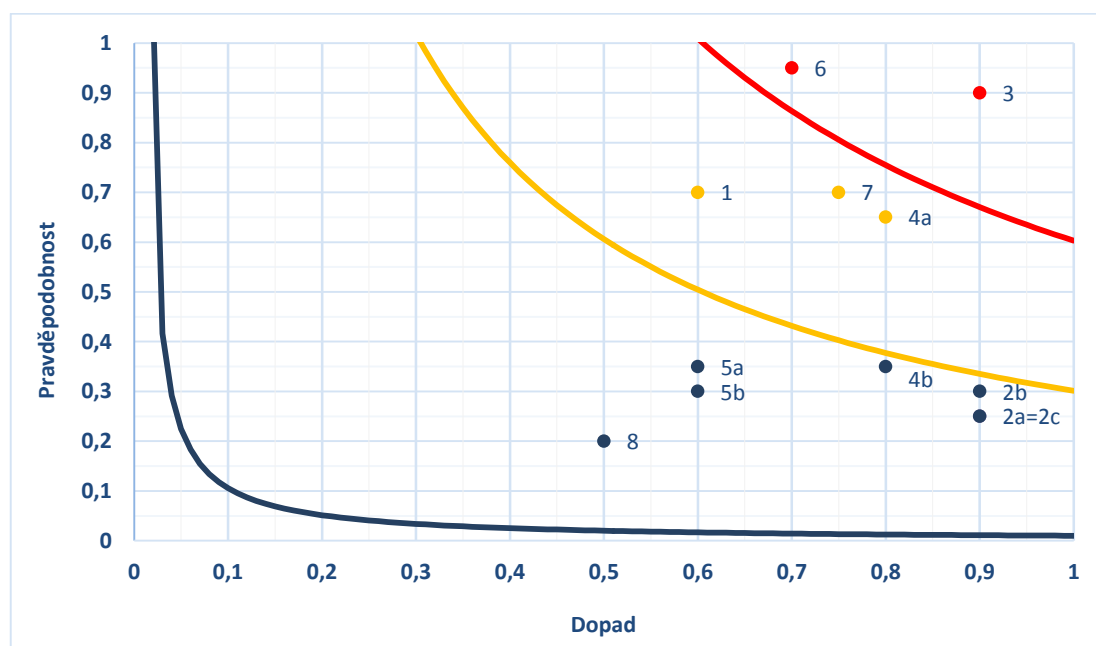
Na následující tabulce vidíme scénáře k jednotlivým hrozbám, jejich pravděpodobnosti, dopad a výslednou hodnotu rizika.

**Tab. 7: Hodnoty rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
Vstup nových konkurentů	<b>1</b>	0,7	0,6	0,42
Substituce	<b>2a</b>	0,25	0,9	0,225
	<b>2b</b>	0,3	0,9	0,27
	<b>2c</b>	0,25	0,9	0,225
Nedostatečné povědomí o FitCo	<b>3</b>	0,9	0,9	0,81
Nízký zájem o fitcentrum v dané lokalitě	<b>4a</b>	0,65	0,8	0,52
	<b>4b</b>	0,35	0,8	0,28
Podniky v okolí nebudou mít zájem o spolupráci	<b>5a</b>	0,35	0,6	0,21
	<b>5b</b>	0,3	0,6	0,18
Webové stránky nebudou mít návštěvnost	<b>6</b>	0,95	0,7	0,665
Nepodaří se vytvořit komunitu	<b>7</b>	0,7	0,75	0,525
Zákazníkům se nelíbí prostory	<b>8</b>	0,2	0,5	0,1

Následující graf zachycuje mapu rizik. Pod modrou indiferenční křivkou se nachází rizika se zanedbatelnou hodnotou rizika, mezi modrou a žlutou indiferenční křivkou rizika s běžnou hodnotou, mezi žlutou a červenou indiferenční křivkou rizika se závažnou hodnotou rizika a nad červenou indiferenční křivkou leží rizika s kritickou hodnotou.

**Graf 1: Hodnoty rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.5.2 Návrhy na snížení rizika

Za akceptovatelná rizika v tomto případě považujeme rizika, jejichž hodnota se pohybuje v intervalu  $<0,0,3>$ . To znamená, že všechna ostatní rizika, která spadají svojí hodnotou do intervalu  $<0,3-1>$  musejí být určitým způsobem snížena, respektive musí být provedeno opatření, které povede ke zmírnění tohoto rizika na takovou hodnotu, aby se nacházelo v akceptovatelném intervalu.

Rizika s největší, kritickou hodnotou, a tedy ty které je potřeba snížit s nejvyšší prioritou se nacházejí v intervalu  $<0,6-1>$ . V tomto intervalu se nacházejí dvě rizika (scénáře) 3 a 6.

Rizika se závažnou hodnotou, a sice ty rizika, která je nutno snížit avšak ne s největší prioritou se nacházejí v intervalu  $<0,3-0,6>$ . V tomto intervalu se nacházejí tři rizika (scénáře) 1, 4a a 7.

Ostatní rizika jsou považována za akceptovatelná, tedy pro účely této práce pro ně nebudou navrhovány žádná opatření vedoucí ke snížení těchto rizik.

### 3.5.3 Rizika s kritickou hodnotou

Nejprve navrhujeme opatření ke snížení rizik s kritickou hodnotou, a sice *Nedostatečné povědomí o FitCo a Webové stránky nebudou mít návštěvnost*.

#### I. Nedostatečné povědomí o FitCo

- Základní balíček propagačních materiálů a předmětů (vizitky, brožura, oblečení, plakáty a bannery).
- **Akce a eventy**
  - Pořádání akcí a událostí s cílem upoutat pozornost potenciálních zákazníků, budovat a prohlubovat vztahy se stávajícími klienty a nabídnout rozmanité doplňkové služby z oblasti sportu a fitness.
  - Víkendové pobyty, Outdoor / Indoor aktivity, Ostatní události
- **Zvýhodněné ceny pro studenty** (po předložení platného studijního průkazu) a **lidí důchodového věku** (60 let a více).
  - Slevy trvalého charakteru zavádíme také na vstupy v méně atraktivní denní dobu s ohledem na nižší předpokládanou návštěvnost v tomto čase (tzv. Happy Hours):

▪ <i>Po – Pá</i>	<i>od 6:30 do 14:00</i>
▪ <i>So</i>	<i>od 8:00 do 14:00</i>
▪ <i>Ne</i>	<i>od 9:00 do 14:00</i>
- **Pro nové zákazníky** - dvě speciální cenové akce, jejichž společným cílem je, prostřednictvím nulové ceny za vstup po určité omezeně dlouhou dobu, přilákat nové zákazníky a motivovat je k využití služeb společnosti FitCo. Vstupné zdarma by mělo překonat psychologické bariéry (počáteční ostych a obavy z neznámého prostředí), které mohou odrazovat určitou část cílové skupiny od první návštěvy našeho zařízení.
  - **FitCo Opening Week** – Akce konaná při příležitosti zahájení provozu posilovny. První týden (2. 3. 2018 – 8. 3. 2018) po otevření vstupné zdarma pro všechny návštěvníky.
  - **FitCo na zkušenu!** – Při registraci nového člena na našich WWW stránkách je klientovi odeslán potvrzovací email společně s kupónem, který jej opravňuje k jednorázovému vstupu do posilovny nebo na sálovou lekci zcela zdarma.
- **Plánovaný termín dokončení projektu:** 2. 1. 2018 (start 28. 11. 2017) = **25 dní**



### Náklady na snížení rizika

- Příprava a tisk informačních materiálů	15 000 Kč
- FitCo opening week (návrh a tisk pásek)	3 500 Kč
- Expedice letáků	5 500 Kč
- Rozmístění plakátů a bannerů	2 000 Kč
- Příprava a spuštění webu	
▪ Tvorba WWW	34 000 Kč
▪ Údržba a hosting	14 000 Kč
▪ Optimalizace webu	<u>22 000 Kč</u>
	<b>Σ 96 000 Kč</b>

- **Odpovědné osoby:** manažer

### **Nalezení kritické cesty pro opatření k riziku s nejkritičtější hodnotou**

Seznam činností vedoucích k opatření:

- A – Zahájení projektu – rozdělování kompetencí
- B - Příprava informačních letáků, plakátů a banner – návrhy
- C - Tisk informačních letáků, plakátů a bannerů
- D - expedice letáků k potenciálním zákazníkům
- E - rozmístění plakátů a bannerů
- F - příprava akce Opening Week – návrhy pásek pro vstup zdarma
- G - tisk pásek
- H - příprava webových stránek – design
- I – dokončování pásek
- J – testování a spuštění webových stánků
- K - návrh kupónů (FitCo na zkušenu)
- L - tisk kupónů (FitCo na zkušenu)
- M – Kontrola expedice letáků k zákazníkům
- N – Kontrola rozmístění plakátů a bannerů
- O – Otevření fitcentra

**Tab. 8: Činnosti projektu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	i	J	a	m	b	$t_e$	$\sigma_{tm}^2$	RC
A	1	2	1	2	3	2	0,11	0
B	2	3	4	6	10	6	1	0
C	3	4	1	2	4	2	0,25	0
D	4	7	7	9	11	9	0,44	0
E	4	8	5	6	12	7	1,36	1
F	2	5	2	5	8	5	1	10
G	5	6	1	2	4	2	0,25	10
H	2	9	7	10	14	11	1,36	2
I	6	11	2	3	4	3	0,11	10
J	9	11	4	6	9	7	0,69	2
K	2	10	3	5	7	5	0,44	11
L	10	11	2	4	5	4	0,25	11
M	7	11	1	2	3	2	0,11	0
N	8	11	2	3	5	4	0,25	1
O	11	12	1	1	1	1	0	0

Příloha číslo 7 znázorňuje průběh tohoto projektu pomocí metody PERT. Prostřednictvím této metody je zjištěno, že střední hodnota doby trvání projektu je 23 dní a to s rozptylem 2,05. Dalším propočtem tedy zjišťujeme, že pravděpodobnost dokončení projektu do stanovené doby 25 dní je 91,8 %.

Příloha číslo 8 projekt shrnuje v podobě Lewinova modelu a pojímá jej jako změnu, ačkoliv je třeba zmínit, že v tomto případě nedochází ke změně spíše jako k samotnému vytvoření systému propagace, neboť neexistuje návaznost na předešlá pravidla či systémy a to proto, že žádné dosud v podniku nefungovaly.

## II. Webové stránky nebudou mít návštěvnost

- **Informační leták** (A5) informující o zahájení činnosti fitnesscentra, pozvání na akci "Opening week", odkaz na WWW, QR kód. Distribuce: Černovice + přilehlé městské části (cca. 6 500 domácností)
- **Návrh, administrace a optimalizace webových stránek.** Implementace online rezervačního systému. Pravidelná aktivita na diskuzním fóru. Registrační systém - výhody pro registrované (zvýhodnění, soutěže).
- **Facebookový profil podniku** (pravidelný týdenní update) s odkazem na WWW

- Náklady na snížení rizika:

- Informační leták	
▪ Návrh letáků	2 000 Kč
▪ Tisk	3 500 Kč
▪ Distribuce	8 000 Kč
- Webové stránky (viz. návrh na zlepšení I)	0 Kč
- Facebookový profil podniku	<u>0 Kč</u>
	<b>Σ 13 500 Kč</b>

**Odpovědné osoby:** manažer

### 3.5.4 Rizika se závažnou hodnotou

Nyní navrhujeme opatření na snížení rizik se závažnou hodnotou. Jedná se o rizika: *Vstup nových konkurentů, Lidé mají malý zájem o zdravý životní styl a Nepodaří se vytvořit komunitu.*

- **Vstup nových konkurentů**
  - Na základě osobního přístupu rychle vybudovat **komunitu zákazníků**, tak aby v případě, že vstoupí na trh nový konkurent, neměli důvod odejít
  - **Služby a akce navíc**
    - Hlídaní dětí ve vybraných časech zajištěné externí partnerskou firmou.
    - Speciální akce s Davidem Hufem - odpolední program: sálové lekce, posilovna. Zvýhodněné ceny pro registrované členy.

- Náklady na snížení rizika
  - Hlídaní dětí (externě) 0 Kč
  - Informační leták – cvičení s Davidem Hufem 11 500 Kč
  - Cvičení s Davidem Hufem 25 000 Kč

**Σ 36 500 Kč**
- **Odpovědné osoby:** manažer; vedoucí trenér
- **Lidé mají malý zájem o zdravý životní styl**
  - Osobní přístup, nejen posilování, ale okruh kamarádů – propagace
  - Sportovně relaxační víkendový pobyt na Dolní Moravě (Pá - Ne, kapacita max. 30 osob)
  - Náklady na snížení rizika
    - Sportovně relaxační víkendový pobyt 10 000 Kč

**Σ 10 000 Kč**
  - **Odpovědné osoby:** manažer, trenéři
- **Nepodaří se vytvořit komunitu**
  - Nabídka služeb obchodním společnostem a sportovním klubům - skupinový trénink, zvýhodněné ceny, teambuildingové aktivity.
  - Společnost bude v tomto případě připravena více se orientovat na B2B trh
  - Open Day s VZP - Den otevřených dveří ve spolupráci s VZP, cvičení s klienty VZP.
  - Náklady na snížení rizika
    - Oslovení obchodních společností a sport. klubů 0 Kč
    - Propagace akce Open Day s VZP 4 500 Kč

**Σ 4 500 Kč**
  - **Odpovědné osoby:** manažer

**Celkové náklady na provedení všech opatření: 160 500 Kč**

Tyto náklady jsou zahrnuty v nákladech na marketing v prvním roce.

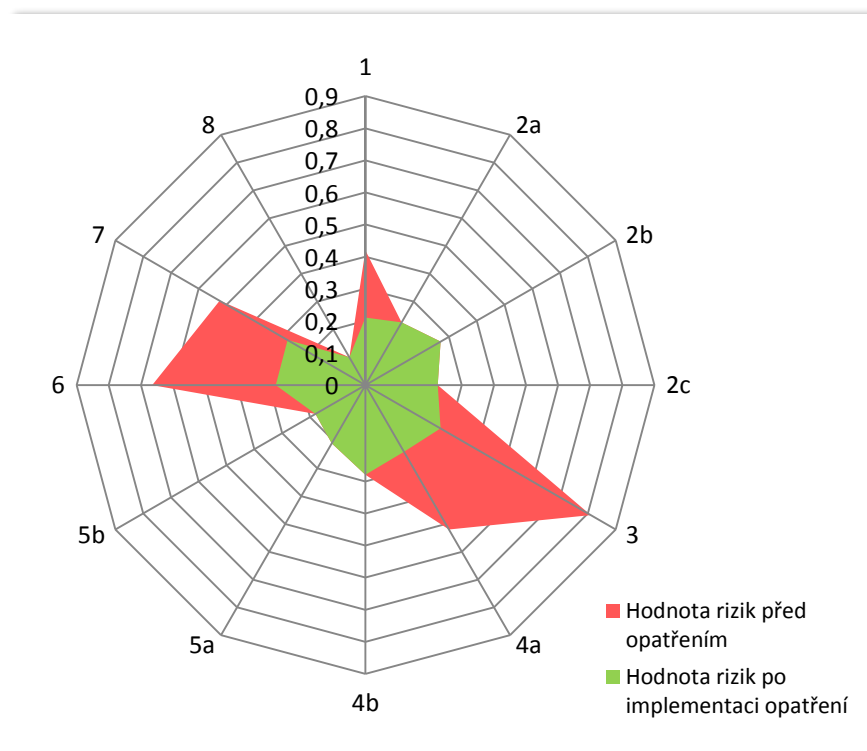
### 3.5.5 Hodnoty rizik po provedení opatření

Tab. 9: Hodnoty rizik po provedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Hrozba</i>	<i>Scénář</i>	<i>Nová pravděpodobnost</i>	<i>Nový dopad</i>	<i>Nová hodnota rizika</i>
Nedostatečné povědomí o FitCo	3	0,3	0,9	0,27
Webové stránky nebudou mít návštěvnost	6	0,4	0,7	0,28
Nepodaří se vytvořit komunitu	7	0,7	0,4	0,28
Nízký zájem o fitcentrum v dané lokalitě	4a	0,3	0,8	0,24
Vstup nových konkurentů	1	0,7	0,3	0,21

Na následujícím pavučinovém grafu vidíme, že hodnoty všech závažných a kritických rizik byly prostřednictvím opatření sníženy na hodnoty pod akceptovatelnou hranici rizika.

Graf 2: Hodnoty rizik po provedení opatření - pavučinový graf (Zdroj: Vlastní zpracování)



## 3.6 Finanční plán

Tato část diplomové práce se věnuje sestavení finančního plánu, který je sestaven na období pěti let. Společnost FitCo bude, jak již bylo zmiňováno, založena 1. 1. 2018. Plán se tedy pohybuje v rozmezí let 2018 – 2022, zatímco zahajovací rozvaha je sestavena k 31. 12. 2017. Všechny výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích) jsou vypracovány ve třech variantách neboli scénářích: optimistickém, realistickém a pesimistickém. V závěru této části práce jsou zpracovány analýzy rentability, výpočet bodu zvratu a čisté současné hodnoty investice.

### 3.6.1 Náklady

Nejdříve je potřeba sečíst všechny zahajovací investiční náklady před zahájením činnosti, tak aby bylo možné zjistit, kolik finančních prostředků bude muset vlastník investovat do podniku před zahájením podnikání a jaká část investice bude financována bankovním úvěrem.

#### Náklady na vybavení posilovny a pomůcek

Následující tabulka shrnuje všechny nákladové položky související s pořízením vybavení posilovny a dalších pomůcek.

**Tab. 10: Náklady na vybavení posilovny a pomůcek** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Typ	Značka	Počet	Cena celkem [Kč]
Rotoped KETTLER AXIOM	Rotoped	KETTLER	2	63 980
KETTLER SPEED 5	Spinningové kolo	KETTLER	2	39 980
KETTLER DENVER XL	Běžecský pás	KETTLER	2	199 980
CHAMPIONS LADDER	Nekonečný žebřík	CHAMPIONS LADDER	1	149 990
MATRIX G1-MG30	Posilovací věž	MATRIX	1	199 990
KETTLER COACH E	Veslovací trenažér	KETTLER	2	51 990
KETTLER Stepper 2+1	Stepper	KETTLER	3	11 985
KETTLER Universal	Posilovací lavice	KETTLER	3	16 485
KETTLER DELTA XL	Posilovací lavice	KETTLER	1	24 995
KETTLER KINETIC SYSTEM BASIC	Posilovací věž	KETTLER	1	34 995
KETTLER činky	Jednoruční činky	KETTLER	20	39 700
Trampolína PROFI Digital 140 cm	Trampolína	inSPORTline	6	15 540
KETTLER SKYLON S	Crossový trenažér	KETTLER	1	52 995
<b>Celkové náklady na pořízení základního vybavení posilovny</b>				<b>887 065</b>
Další posilovací pomůcky	Do sálu i posilovny	KETTLER	-	150 000
<b>Celkové náklady na pořízení vybavení posilovny a pomůcek</b>				<b>1 037 065</b>

Z tabulky vyplývá, že náklady spojené výhradně s pořízením základního vybavení posilovny činí **887 065 Kč**, zatímco celkové náklady na vybavení posilovny i pomůcek dosahují odhadované výše **1 037 065 Kč**.

### Zahajovací investice do dlouhodobého majetku

Další náklady, které je potřeba vynaložit před zahájením činnosti, jsou například náklady na stavební úpravy interiéru a exteriéru, na nákup elektroniky, softwaru a další výbavy prostor.

**Tab. 11: Zahajovací investice do dlouhodobého majetku** (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZAHAJOVACÍ INVESTICE DO DLOUHODOBÉHO MAJETKU	Náklady [Kč]
<b>INVESTICE DO HMOTNÉHO MAJETKU NEMOVITÉHO</b>	<b>493 600</b>
stavební úpravy interiéru (šatny, koupelny, sál, posilovna, recepce)	420 000
Úprava exteriéru (omítka, barva)	73 600
<b>INVESTICE DO HMOTNÉHO MAJETKU MOVITÉHO</b>	<b>1 165 565</b>
posilovací stroje	887 065
posilovací pomůcky (sál)	150 000
počítač	30 000
mobilní telefon	4 000
EET POKLADNA PROFI 10	14 500
aparatura	20 000
televize 2x (na spoteee)	60 000
<b>INVESTICE DO NEHMOTNÉHO MAJETKU</b>	<b>60 000</b>
Software	60 000
<b>CELKEM</b>	<b>1 719 165</b>

Tabulka zobrazuje zahajovací investici do celkového dlouhodobého majetku. Celkový dlouhodobý majetek, který vstupuje do zahajovací rozvahy, činí **1 719 165 Kč**.

**Tab. 12: Zahajovací a pořizovací náklady** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací a pořizovací náklady	Náklady [Kč]
<b>Investice do hmotného majetku nemovitého (Technické zhodnocení)</b>	<b>493 600</b>
<b>Investice do hmotného majetku movitého</b>	<b>1 165 565</b>
<b>Investice do nehmotného majetku</b>	<b>60 000</b>
<b>Další náklady</b>	<b>124 000</b>
Měření hluchnosti (hygiena)	18 000
Náklady na založení společnosti	11 000
Náklady na pořízení zahajovacích zásob	95 000
<b>Celkem</b>	<b>1 843 165</b>

### 3.6.2 Rozvaha

V této kapitole je uvedena rozvaha (aktiva a pasiva) a to jak zahajovací tak plánovaná pro následujících pět let.

#### Aktiva

Z tabulky aktiv je zřejmé, že celková aktiva představuje především dlouhodobý majetek, který se na celkových aktivech podílí více než z 85 %. Je to dáno především investicí do posilovacích strojů a další výbavy posilovny a do rekonstrukce pronajímané budovy. Zatímco oběžná aktiva jsou tvořena z více než dvoutřetinové části krátkodobým finančním majetkem a téměř třetinovou částí zásobami, které zahrnují zboží tvořené zásobami doplňkových produktů a materiál obsahující zejména kancelářské potřeby. Co se týče dlouhodobého finančního majetku, podnik žádným nedisponuje a v horizontu pěti let činnosti ani není v plánu žádný pořizovat.

Tab. 13: Aktiva (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 014 165</b>	<b>2 158 065</b>	<b>2 088 570</b>	<b>2 151 234</b>	<b>2 316 720</b>	<b>2 575 199</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 719 165</b>	<b>1 635 528</b>	<b>1 551 891</b>	<b>1 468 254</b>	<b>1 384 617</b>	<b>1 300 980</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Software	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	1 659 165	1 575 528	1 491 891	1 408 254	1 324 617	1 240 980
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby	493 600	477 146	460 692	444 238	427 784	411 330
Samostatné movité věci	1 165 565	1 098 382	1 031 199	964 016	896 833	829 650
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>295 000</b>	<b>516 537</b>	<b>530 679</b>	<b>677 980</b>	<b>925 103</b>	<b>1 267 219</b>
Zásoby	95 000	150 000	154 500	159 135	163 909	168 826
Materiál	5 000	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0	0
Zboží	90 000	145 000	149 350	153 830	158 445	163 198
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	200 000	366 537	376 179	518 845	761 194	1 098 393
Peníze a účty v bankách	200 000	366 537	376 179	518 845	761 194	1 098 393
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>6 000</b>	<b>5 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>
Náklady a příjmy příštích období	0	6 000	6 000	5 000	7 000	7 000

V tabulce aktiv se projevuje lineární odpis dlouhodobého hmotného majetku, který vychází z tabulky odpisů dlouhodobého majetku uvedené níže. Inflace a množstevní nárůst zapříčiňuje meziroční růst zásob o 3%, navýšení zásob v roce 2018 oproti zahajovací rozvaze je dán množstevním nárůstem, kdy je předpokládáno, že bude potřeba



více zásob doplňkových produktů z důvodu vyšší návštěvnosti fitness centra. V časovém rozlišení jsou zohledněny závazné rezervace zrcadlového sálu na příští rok.

## Pasiva

Pokud jde o pasiva, z následující tabulky lze vyčíst, že vlastník do podniku vloží **514 165 Kč**. Vidíme, že 200 000 Kč z této částky tvoří splacený základní kapitál, který ačkoliv již nemusí být tak vysoký, avšak byl zvolen v této výši především z důvodu prezentace podniku u obchodních partnerů. Pokud by byl zvolen základní kapitál v povolené minimální výši 1 Kč, mohl by podnik působit negativně a nedůvěryhodně a obchodní partneři by mohli mít pochybnosti o solventnosti podniku, ačkoliv je třeba zmínit, že z právního hlediska nemá výše základního kapitálu na solventnost podniku žádný vliv. Existuje však všeobecná mylná představa o vnímání výše základního kapitálu v návaznosti na schopnost podniku splácet finanční závazky a tomuto nesprávnému vnímání lze předejít stanovením vyššího základního kapitálu.

**Tab. 14: Pasiva** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 014 165</b>	<b>2 158 065</b>	<b>2 088 570</b>	<b>2 151 234</b>	<b>2 316 720</b>	<b>2 575 199</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>514 165</b>	<b>597 283</b>	<b>801 181</b>	<b>1 148 310</b>	<b>1 623 254</b>	<b>2 195 354</b>
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	294 165	294 165	294 165	294 165	294 165	294 165
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk z minulých let	0	0	83 118	287 016	634 145	1 109 089
VH běžného období	0	83 118	203 898	347 129	474 944	572 100
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 554 082</b>	<b>1 280 989</b>	<b>994 424</b>	<b>685 266</b>	<b>365 245</b>
Rezervy dlouhodobé	0	70 000	70 000	70 000	70 000	83 500
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	240 977	244 722	256 486	268 818	281 745
Z obchodních vztahů	0	97 617	94 173	98 410	102 838	107 466
K zaměstnancům	0	143 380	150 549	158 076	165 980	174 279
Bankovní úvěry dlouhodobé	1 500 000	1 243 105	966 267	667 938	346 448	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>6 700</b>	<b>6 400</b>	<b>8 500</b>	<b>8 200</b>	<b>14 600</b>
Výnosy a výdaje příštích období	0	6 700	6 400	8 500	8 200	14 600

Zákonný rezervní fond tvoří 10 % základního kapitálu, tedy 20 000 Kč, který se v průběhu let nemění. Co se týká cizích zdrojů, jednatel si půjčí peněžní prostředky prostřednictvím bankovního úvěru, výše úvěru bude 1 500 000 Kč s úrokem 7,5 % při splatnosti pět let (splátkový kalendář je uveden níže). Podnik nebude emitovat dluhopisy a to ani

v následujících letech. Během prvního roku činnosti je předpokládáno, že podnik vytvoří dlouhodobé rezervy na opravu dlouhodobého hmotného majetku ve výši 70 000 Kč, přičemž tuto rezervu navýší o 13 500 Kč v roce 2022. V průběhu činnosti nebudou prováděny žádné zásahy do výše základního kapitálu a kapitálových fondů, ke změnám vlastního kapitálu tedy bude docházet pouze kumulací výsledku hospodaření běžného období a nerozděleného zisku či ztráty z minulých let.

Odklady mezd zaměstnancům a plateb dodávek dodavatelům vstupují do pasiv ve formě krátkodobých závazků, zatímco zakoupené permanentky na následující rok, jakožto výnosy příštích období, tvoří výši časového rozlišení.

### 3.6.3 Tržby

Tato část podrobně popisuje odhadované tržby vyplývající z činnosti podniku FitCo s.r.o. Konečný součet odhadovaných tržeb potom vstupuje do plánovaného výkazu zisků a ztrát uvedeného níže.

#### Tržby za posilovnu

Posilovna je primárním generátorem tržeb. Následující tabulka podrobně zkoumá odhady tržeb za jednotlivé typy vstupů, lišící se cenou (viz. Ceník příloha č. 5) a počtem.

**Tab. 15: Tržby za posilovnu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Posilovna	Dospělí			Studenti a důchodci			Registrovaní			Roční tržby [Kč]
	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	
Jednorázová vstupenka	80	5 256	5 256	70	2 190	2 190	80	1 314	1 314	678 900
	Roční tržby 420 480 Kč			Roční tržby 153 300 Kč			Roční tržby 105 120 Kč			
Jednorázová vstupenka – Happy Hours	70	876	876	60	986	986	70	328	328	143 440
	Roční tržby 61 320 Kč			Roční tržby 59 160 Kč			Roční tržby 22 960 Kč			
Měsíční vstupenka	800	274	3 285	700	114	1 369	700	68	821	346 600
	Roční tržby 219 200 Kč			Roční tržby 79 800 Kč			Roční tržby 47 600 Kč			
Čtvrtletní vstupenka	2 100	77	2 299	1 800	16	493	1 800	16	493	219 300
	Roční tržby 161 700 Kč			Roční tržby 28 800 Kč			Roční tržby 28 800 Kč			
Roční vstupenka	7 400	9	767	6 400	1	109	6 400	3	219	92 200
	Roční tržby 66 600 Kč			Roční tržby 6 400 Kč			Roční tržby 19 200 Kč			
Permanentka 10 vstupů	720	40	394	630	17	164	720	10	99	46 710
	Roční tržby 28 800 Kč			Roční tržby 10 710 Kč			Roční tržby 7 200 Kč			
Permanentka 20 vstupů	1 350	14	263	1 200	6	109	1 350	4	66	31 500
	Roční tržby 18 900 Kč			Roční tržby 7 200 Kč			Roční tržby 5 400 Kč			
Celkem za posilovnu										1 558 650

Celkový počet vstupů do posilovny za první rok činnosti podniku je odhadnut na 21 900 vstupů (odhad vychází z marketingového plánu). Odhadovaná celková suma tržeb za návštěvy posilovny činí **1 558 650 Kč**.

### Tržby za sálové lekce

Sekundární nabízenou službou jsou sálové lekce, které produkují téměř o 30 % nižší tržby než posilovna.

**Tab. 16: Tržby za sálové lekce** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Sálové lekce	Dospělí			Studenti a důchodci			Registrovaní			Roční tržby [Kč]
	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	
Jednorázová vstupenka	90	6 421	6 421	90	1 376	1 376	90	1 376	1 376	825 570
	Roční tržby 577 890 Kč			Roční tržby 123 840 Kč			Roční tržby 123 840 Kč			
Permanentka 10 vstupů	810	158	1 573	810	53	524	720	53	524	209 070
	Roční tržby 127 980 Kč			Roční tržby 42 930 Kč			Roční tržby 38 160 Kč			
Permanentka 20 vstupů	1500	40	786	1500	10	196	1350	10	197	88 500
	Roční tržby 60 000 Kč			Roční tržby 15 000 Kč			Roční tržby 13 500 Kč			
Celkem za sálové lekce										1 123 140

Zde je odhadován celkový počet vstupů na 13 104, přičemž s tímto odhadem související předpokládané tržby dosahují výše **1 123 140 Kč**.

### Tržby za osobního trenéra

Další část tržeb tvoří tržby za doplňkovou službu, a sice za osobního trenéra.

**Tab. 17: Tržby za osobního trenéra** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobní trenér	Dospělí			Studenti a důchodci			Registrovaní			Roční tržby [Kč]
	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	Cena [Kč]	Počet zákazníků	Počet vstupů	
1lekc/osoba	400	185	185	400	20	20	400	45	45	100 000
	Roční tržby 74 000 Kč			Roční tržby 8 000 Kč			Roční tržby 18 000 Kč			
5 lekcí	1 800	25	125	1 800	22	110	1 600	5	25	92 600
	Roční tržby 45 000 Kč			Roční tržby 39 600 Kč			Roční tržby 8 000 Kč			
10 lekcí	3 400	11	110	3 400	9	85	3 000	6	60	86 000
	Roční tržby 37 400 Kč			Roční tržby 30 600 Kč			Roční tržby 18 000 Kč			
Sestavení jídelníčku	880	125	125	880	65	65	700	80	493	223 200
	Roční tržby 110 000 Kč			Roční tržby 57 200 Kč			Roční tržby 56 000 Kč			
Celkem za osobního trenéra										501 800

Zde je za rok odhadováno, že tato služba bude využita 765 krát a vygeneruje tak tržby ve výši **501 800 Kč**.

## Tržby za pronájem zrcadlového sálu

Jako další doplňková služba při tvorbě tržeb vystupuje pronájem zrcadlového sálu.

**Tab. 18: Tržby za pronájem zrcadlového sálu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pronájem zrcadlového sálu	Pronájem		Roční tržby [Kč]
	Cena [Kč]	Počet pronajmutí	
1 hodina	1 000	25	25 000
	Roční tržby 25 000 Kč		
1 den	4 000	12	48 000
	Roční tržby 48 000 Kč		
Celkem za pronájem zrcadlového sálu			73 000

## Tržby za doplňkový prodej produktů

Tržby za doplňkový prodej produktů tvoří necelých 9 % celkových tržeb, za předpokladu, že čtvrtina návštěvníků (celkový počet vstupů 35 769) si zakoupí alespoň jeden doplňkový produkt, přičemž byla průměrná cena stanovena na 35 Kč za jeden kus.

**Tab. 19: Tržby za doplňkový prodej produktů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doplňkový prodej produktů	Produkty		Roční tržby [Kč]
	Průměrná cena za jeden nabízený produkt [Kč]	Počet nákupů (cca 25 % z celkového počtu vstupů)	
1 hodina	35	8 967	313 845
	Roční tržby 327 845 Kč		
Celkem za doplňkový prodej produktů			313 845

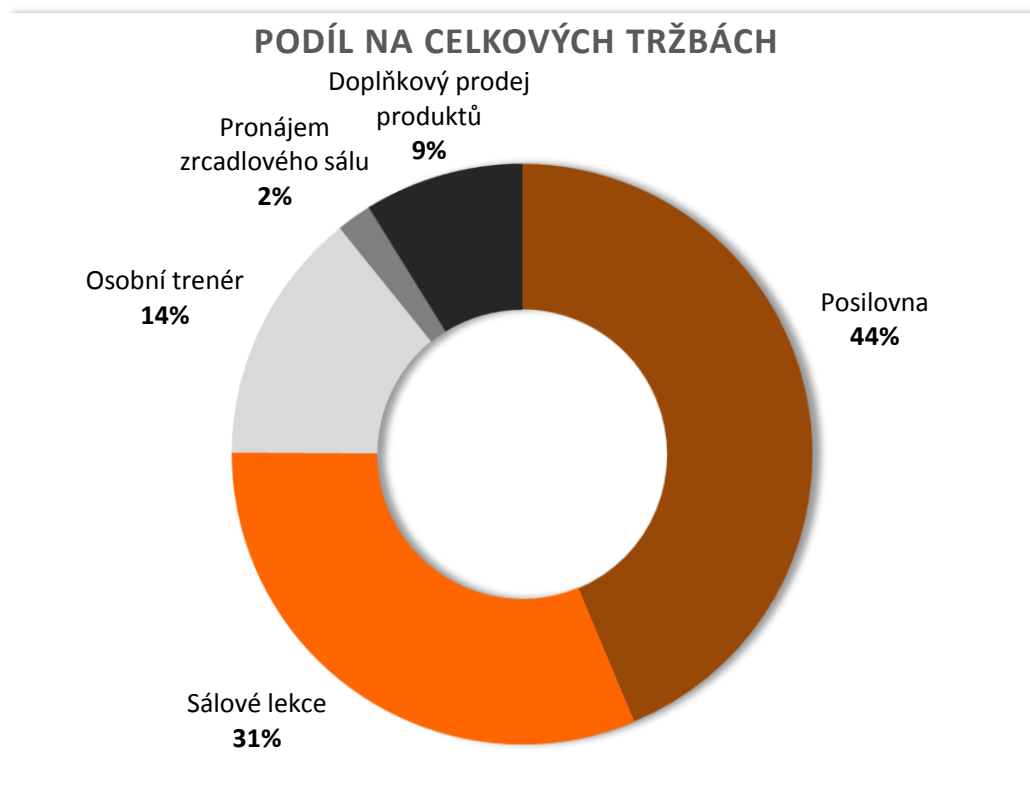
## Celkové tržby

Jak již bylo zmíněno největší podíl na celkových tržbách má provoz posilovny a sálové lekce. Celkové odhadované tržby vstupující do výkazu zisků a ztrát činí **3 570 435 Kč**.

**Tab. 20: Celkové tržby** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Roční tržby [Kč]	Podíl na celkových tržbách
Posilovna	1 558 650	43,7 %
Sálové lekce	1 123 140	31,4 %
Osobní trenér	501 800	14,1 %
Pronájem zrcadlového sálu	73 000	2,0 %
Doplňkový prodej produktů	313 845	8,8 %
<b>Tržby celkem</b>	<b>3 570 435</b>	

**Graf 3: Podíl na celkových tržbách** (Zdroj: Vlastní zpracování)



### Tempo růstu tržeb

Následující tabulka znázorňuje odhadované tempo růstu tržeb v průběhu pěti sledovaných let.

**Tab. 21: Tempo růstu tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Tempo růstu tržeb	17 %	18 %	14 %	10 %	14 %

## Splátkový kalendář úvěru

Jak již bylo zmiňováno výše, bude využit bankovní úvěr s úrokovou sazbou 7,5 % p.a. Výše úvěru bude 1 500 000 Kč při měsíční anuitní splátce 30 057 Kč. Tabulka níže znázorňuje průběh splácení úvěru.

**Tab. 22: Splátkový kalendář** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mladá fronta a. s., © 2017)

Měsíc	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Měsíční splátka	Výše úvěru (na konci měsíce)
1	1 500 000	9 375	20 682	30 057	1 479 318
2	1 479 318	9 246	20 811	30 057	1 458 507
3	1 458 507	9 116	20 941	30 057	1 437 566
4	1 437 566	8 985	21 072	30 057	1 416 493
5	1 416 493	8 853	21 204	30 057	1 395 290
6	1 395 290	8 721	21 336	30 057	1 373 953
7	1 373 953	8 587	21 470	30 057	1 352 484
8	1 352 484	8 453	21 604	30 057	1 330 880
9	1 330 880	8 318	21 739	30 057	1 309 141
10	1 309 141	8 182	21 875	30 057	1 287 266
11	1 287 266	8 045	22 012	30 057	1 265 254
12	1 265 254	7 908	22 149	30 057	1 243 105
13	1 243 105	7 769	22 288	30 057	1 220 818
14	1 220 818	7 630	22 427	30 057	1 198 391
15	1 198 391	7 490	22 567	30 057	1 175 824
16	1 175 824	7 349	22 708	30 057	1 153 116
17	1 153 116	7 207	22 850	30 057	1 130 266
18	1 130 266	7 064	22 993	30 057	1 107 273
19	1 107 273	6 920	23 136	30 056	1 084 137
20	1 084 137	6 776	23 281	30 057	1 060 856
21	1 060 856	6 630	23 427	30 057	1 037 429
22	1 037 429	6 484	23 573	30 057	1 013 856
23	1 013 856	6 337	23 720	30 057	990 136
24	990 136	6 188	23 869	30 057	966 267
25	966 267	6 039	24 018	30 057	942 250
26	942 250	5 889	24 168	30 057	918 082
27	918 082	5 738	24 319	30 057	893 763
28	893 763	5 586	24 471	30 057	869 292
29	869 292	5 433	24 624	30 057	844 668
30	844 668	5 279	24 778	30 057	819 890
31	819 890	5 124	24 933	30 057	794 958
32	794 958	4 968	25 088	30 056	769 869
33	769 869	4 812	25 245	30 057	744 624
34	744 624	4 654	25 403	30 057	719 221
35	719 221	4 495	25 562	30 057	693 659
36	693 659	4 335	25 722	30 057	667 938
37	667 938	4 175	25 882	30 057	642 055
38	642 055	4 013	26 044	30 057	616 011
39	616 011	3 850	26 207	30 057	589 804
40	589 804	3 686	26 371	30 057	563 434
41	563 434	3 521	26 535	30 056	536 898
42	536 898	3 356	26 701	30 057	510 197
43	510 197	3 189	26 868	30 057	483 329
44	483 329	3 021	27 036	30 057	456 293
45	456 293	2 852	27 205	30 057	429 088
46	429 088	2 682	27 375	30 057	401 712
47	401 712	2 511	27 546	30 057	374 166
48	374 166	2 339	27 718	30 057	346 448
49	346 448	2 165	27 892	30 057	318 556
50	318 556	1 991	28 066	30 057	290 490
51	290 490	1 816	28 241	30 057	262 249
52	262 249	1 639	28 418	30 057	233 831
53	233 831	1 461	28 595	30 056	205 236
54	205 236	1 283	28 774	30 057	176 461
55	176 461	1 103	28 954	30 057	147 507
56	147 507	922	29 135	30 057	118 372
57	118 372	740	29 317	30 057	89 055
58	89 055	557	29 500	30 057	59 555
59	59 555	372	29 685	30 057	29 870
60	29 870	187	29 870	30 057	0

## Odpisy dlouhodobého majetku

Jelikož rekonstrukce interiéru a exteriéru budovy bude proveden bezprostředně před započítáním podnikatelské činnosti, bude životnost rekonstrukcí velká a je odhadována na 30 let, tím pádem bude roční odpis za rekonstrukci ve výši pouze **16 454 Kč**.

Podobně je tomu u životnosti strojů – budou nakoupeny nové kvalitní stroje s očekávanou životností 25 let a z toho vyplývající roční odpis za stroje a pomůcky ve výši **41 483 Kč**. S menší životností se počítá především u elektroniky konkrétně s pětiletou. Roční odpis za tyto položky dosahuje **25 700 Kč**.

**Tab. 23: Odpisy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh odpisu	Odpisy / roky
Životnost rekonstrukce [roky]	30
Odpisovací základ [Kč]	493 600
<b>Roční odpis za rekonstrukci [Kč]</b>	<b>16 454</b>
<b>Roční odpis za dlouhodobý hmotný majetek nemovitý</b>	<b>16 454</b>
Životnost strojů a pomůcek [roky]	25
Odpisovací základ [Kč]	1 037 065
<b>Roční odpis za stroje a pomůcky [Kč]</b>	<b>41 483</b>
Životnost počítače, televizí, aparatury, mobilního telefonu a EET pokladny	5
Odpisovací základ [Kč]	128 500
<b>Roční odpis za počítač, televizi, aparaturu, mobilní telefon a EET pokladnu [Kč]</b>	<b>25 700</b>
<b>Roční odpis za dlouhodobý hmotný majetek movitý</b>	<b>67 183</b>
<b>Celkové odpisy [Kč]</b>	<b>83 637</b>

Celkové roční odpisy po součtu všech položek tedy činí **83 637 Kč** a tato výše vstupuje do všech výkazů.

## Náklady výkonové spotřeby

Tabulka č. 24 zachycuje náklady výkonové spotřeby v prvních pěti letech činnosti.

**Tab. 24: Náklady výkonové spotřeby** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady výkonové spotřeby	2018	2019	2020	2021	2022
Materiál a zásoby	160 000	167 200	174 724	182 587	190 803
Kancelářské potřeby	7 000	7 315	7 644	7 988	8 348
Topení	78 000	81 510	85 178	89 011	93 016
Elektřina a voda	144 000	150 480	157 252	164 328	171 723
Opravy a údržba	48 000	50 160	52 417	54 776	57 241
Vytvoření rezervy na opravy DHM	70 000	0	0	0	13 500
Internet a telefon + OSA, Intergram	20 400	21 318	22 277	23 280	24 327
Ostatní služby	420 000	438 900	458 651	479 290	500 858
Pojištění majetku	24 000	25 080	26 209	27 388	28 620
Marketing a reklama	200 000	188 110	196 565	205 410	214 653
<b>Celková roční výkonová spotřeba</b>	<b>1 171 400</b>	<b>1 130 073</b>	<b>1 180 917</b>	<b>1 234 058</b>	<b>1 289 589</b>
<i>Měsíční výkonová spotřeba celkem</i>	<i>97 617</i>	<i>94 173</i>	<i>98 410</i>	<i>102 838</i>	<i>107 466</i>

Počítá se zde meziročním tempem růstu nákladů 4,5 %.

Následující tabulka znázorňuje tyto náklady rozpočítané na jeden měsíc.

**Tab. 25: Výkonová spotřeba 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba v roce 2018	Měsíční náklady [Kč]	Roční náklady [Kč]
<b>Přímé náklady</b>	<b>13 333</b>	<b>160 000</b>
Materiál a zásoby	13 333	160 000
<b>Režijní náklady</b>	<b>84 283</b>	<b>1 011 400</b>
Kancelářské potřeby	583	7 000
Topení	6 500	78 000
Elektřina a voda	12 000	144 000
Opravy a údržba	4 000	48 000
Vytvoření rezervy na opravy DHM	5 833	70 000
Internet a telefon + OSA, Intergram	1 700	20 400
Ostatní služby	35 000	420 000
Pojištění majetku	2 000	24 000
Marketing a reklama	16 667	200 000

## Osobní náklady

Očekávané meziroční tempo růstu osobních nákladů 5 % vychází z analýzy ekonomických faktorů. Můžeme si všimnout, že v prvním roce dosahují celkové osobní náklady výše **1 720 560 Kč**.

**Tab. 26: Osobní náklady** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobní náklady	2018	2019	2020	2021	2022
Recepční (2x) hrubá mzda / měsíc	34 000	35 700	37 485	39 359	41 327
Sociální a zdravotní pojištění	11 560	12 138	12 745	13 382	14 051
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>546 720</b>	<b>574 056</b>	<b>602 759</b>	<b>632 897</b>	<b>664 542</b>
Osobní trenér hrubá mzda / měsíc	25 000	26 250	27 563	28 941	30 388
Sociální a zdravotní pojištění	8 500	8 925	9 371	9 840	10 332
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>402 000</b>	<b>422 100</b>	<b>443 205</b>	<b>465 365</b>	<b>488 633</b>
Lektor (2x) hrubá mzda / měsíc	48 000	50 400	52 920	55 566	58 344
Sociální a zdravotní pojištění	16 320	17 136	17 993	18 893	19 838
<b>Roční náklady celkem</b>	<b>771 840</b>	<b>810 432</b>	<b>850 954</b>	<b>893 502</b>	<b>938 177</b>
Osobní náklady za měsíc celkem	143 380	150 549	158 076	165 980	174 279
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>1 720 560</b>	<b>1 806 588</b>	<b>1 896 917</b>	<b>1 991 763</b>	<b>2 091 351</b>



### 3.6.4 Výkaz zisků a ztrát

Prognóza výkazu zisků a ztrát je sestavena na pětileté období. Jak víme z předchozích kapitol, tržby jsou generovány především prostřednictvím služeb, jen menšinová část tržeb je tvořena prodejem výrobků neboli doplňkových produktů. Marže z prodeje těchto výrobků je stanovena na 35 %.

Tab. 27: Výkaz zisků a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	313 845	367 199	433 294	493 956	543 351
Náklady vynaložené na prodej zboží	203 999	238 679	281 641	321 071	353 178
<b>Obchodní marže</b>	<b>109 846</b>	<b>128 520</b>	<b>151 653</b>	<b>172 885</b>	<b>190 173</b>
Výkony	3 311 590	3 814 710	4 500 683	5 130 269	5 642 961
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 256 590	3 810 210	4 496 048	5 125 495	5 638 044
Změna stavu zásob vlastní činnosti	55 000	4 500	4 635	4 774	4 917
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	1 171 400	1 130 073	1 180 917	1 234 058	1 289 589
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>2 250 036</b>	<b>2 813 157</b>	<b>3 471 419</b>	<b>4 069 096</b>	<b>4 543 545</b>
Osobní náklady	1 720 560	1 806 588	1 896 917	1 991 763	2 091 351
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	83 637	83 637	83 637	83 637	83 637
<b>Provozní výsledek hospodaření (EBIT)</b>	<b>445 839</b>	<b>922 932</b>	<b>1 490 865</b>	<b>1 993 696</b>	<b>2 368 557</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	103 789	83 844	62 352	39 195	14 236
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-103 789</b>	<b>-83 844</b>	<b>-62 352</b>	<b>-39 195</b>	<b>-14 236</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (před zd.)</b>	<b>342 050</b>	<b>839 088</b>	<b>1 428 513</b>	<b>1 954 501</b>	<b>2 354 321</b>
Daň z příjmů	64 990	159 427	271 417	371 355	447 321
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (EAT)</b>	<b>277 060</b>	<b>679 661</b>	<b>1 157 096</b>	<b>1 583 146</b>	<b>1 907 000</b>
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (70 %)	193 942	475 763	809 967	1 108 202	1 334 900
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>83 118</b>	<b>203 898</b>	<b>347 129</b>	<b>474 944</b>	<b>572 100</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>342 050</b>	<b>839 088</b>	<b>1 428 513</b>	<b>1 954 501</b>	<b>2 354 321</b>
Příděl do nerozděleného zisku	83 118	203 898	347 129	474 944	572 100

Z výkazu vyplývá, že podnik tvoří již od prvního roku činnosti kladný výsledek hospodaření. Vlastník bude odčerpávat vždy 70 % z výsledku hospodaření za běžnou činnost (čistého zisku). Zbývajících 30 % potom vstupuje do rozvahy na straně pasiv jako výsledek hospodaření běžného období a následně se potom kumuluje v položce nerozdělený zisk z minulých let.

### 3.6.5 Cash-flow

Při sestavování výkazu peněžních toků byla použita nepřímá metoda, kde se od výsledku hospodaření běžného období přičítají nákladové položky, které nebyly v tomto období výdaji a odečítají výnosové položky, které nebyly v tomto období příjmy.

**Tab. 28: Cash-flow** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
VH za běžnou činnost před zdaněním	342 050	839 088	1 428 513	1 954 501	2 354 321
Odpisy	83 637	83 637	83 637	83 637	83 637
Změna stavu opravných položek a rezerv	70 000	0	0	0	13 500
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	240 977	3 745	11 764	12 332	12 927
Změna aktivních účtů časového rozlišení	- 6 000	0	1 000	- 2000	0
Změna pasivních účtů časového rozlišení	6 700	- 300	2 100	- 300	6 400
Změna stavu zásob	- 55 000	- 4 500	- 4 635	- 4 774	- 4 917
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	- 64 990	- 159 427	- 271 417	- 371 355	- 447 321
<b>CASH FLOW PROVOZNÍ</b>	<b>617 374</b>	<b>762 243</b>	<b>1 250 962</b>	<b>1 672 041</b>	<b>2 018 547</b>
Změna dlouhodobých závazků	- 256 895	- 76 838	- 298 329	- 321 490	- 346 448
Vyplacené podíly na zisku	- 193 942	- 475 763	- 809 967	- 1 108 202	- 1 334 900
<b>CASH FLOW FINANČNÍ</b>	<b>- 450 837</b>	<b>- 752 601</b>	<b>- 1 108 296</b>	<b>- 1 429 692</b>	<b>- 1 681 348</b>
<b>CASH FLOW CELKOVÉ</b>	<b>166 537</b>	<b>9 642</b>	<b>142 666</b>	<b>242 349</b>	<b>337 199</b>

Ve výkazu se neobjevuje peněžní tok vztahující se k investiční činnosti, neboť by byl nulový – nejsou plánovány investice do dlouhodobého majetku. V každém roce bude podnik dosahovat kladného provozního cash-flow. Naopak finanční cash-flow dosahuje každoročně záporné hodnoty, což je dáno tím, že podnik nemá žádný dlouhodobý finanční majetek ani jiná finanční aktiva, která by byla pro společnost zdrojem výnosů, a proto zde vystupují pouze změny dlouhodobých závazků a výplata podílů na zisku. Přesto je výše celkového cash-flow každoročně kladné.

Podrobný výkaz cash-flow pro rok 2018 je přiložen na konci práce (Příloha 6).

### 3.6.6 Scénáře

V této kapitole jsou uvedeny další dva možné scénáře, které by mohly být naplněny v případě, že by byly reálné tržby oproti odhadům nižší a měly by pomalejší tempo růstu.

#### Realistický scénář

V rámci tohoto scénáře budeme předpokládat, že celkové tržby v prvním roce existence podniku ve srovnání s optimistickou variantou dosáhnou pouze 90 % a jejich nárůst v jednotlivých letech bude nižší o 5 %.

#### Aktiva (realistická varianta)

Tab. 29: Aktiva - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 014 165</b>	<b>2 080 353</b>	<b>2 044 878</b>	<b>2 018 820</b>	<b>2 026 305</b>	<b>1 973 588</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 719 165</b>	<b>1 635 528</b>	<b>1 551 891</b>	<b>1 468 254</b>	<b>1 384 617</b>	<b>1 300 980</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Software	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	1 659 165	1 575 528	1 491 891	1 408 254	1 324 617	1 240 980
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby	493 600	477 146	460 692	444 238	427 784	411 330
Samostatné movité věci	1 165 565	1 098 382	1 031 199	964 016	896 833	829 650
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>295 000</b>	<b>438 825</b>	<b>486 987</b>	<b>545 566</b>	<b>634 688</b>	<b>665 608</b>
Zásoby	95 000	150 000	154 500	159 135	163 909	168 826
Materiál	5 000	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0	0
Zboží	90 000	145 000	149 350	153 830	158 445	163 198
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	200 000	288 825	332 487	386 431	470 779	496 782
Peníze a účty v bankách	200 000	288 825	332 487	386 431	470 779	496 782
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>6 000</b>	<b>5 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>

## Pasiva (realistická varianta)

Tab. 30: Pasiva - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 014 165</b>	<b>2 080 353</b>	<b>2 044 878</b>	<b>2 018 820</b>	<b>2 026 305</b>	<b>1 973 588</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>514 165</b>	<b>519 571</b>	<b>757 489</b>	<b>1 015 896</b>	<b>1 332 839</b>	<b>1 593 743</b>
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	294 165	294 165	294 165	294 165	294 165	294 165
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk z minulých let	0	0	5 406	243 324	501 731	818 674
VH běžného období	0	5 406	237 918	258 407	316 943	260 904
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 554 082</b>	<b>1 280 989</b>	<b>994 424</b>	<b>685 266</b>	<b>365 245</b>
Rezervy dlouhodobé	0	70 000	70 000	70 000	70 000	83 500
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	240 977	244 722	256 486	268 818	281 745
Z obchodních vztahů	0	97 617	94 173	98 410	102 838	107 466
K zaměstnancům	0	143 380	150 549	158 076	165 980	174 279
Bankovní úvěry dlouhodobé	1 500 000	1 243 105	966 267	667 938	346 448	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>6 700</b>	<b>6 400</b>	<b>8 500</b>	<b>8 200</b>	<b>14 600</b>

Tempo růstu tržeb v této variantě zachycuje následující tabulka.

Tab. 31: Tempo růstu tržeb - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tempo růstu tržeb</b>	12 %	13 %	9 %	5 %	9 %

## Výkaz zisků a ztrát (realistická varianta)

Tržby z prodeje výrobků a služeb dosahují v tomto scénáři výše 282 461 Kč tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 2 930 931 Kč. Výše celkových tržeb je potom **3 213 392 Kč**.

Tab. 32: Výkaz zisků a ztrát - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	282 461	316 356	357 483	389 656	409 139
Náklady vynaložené na prodej zboží	183 600	205 631	232 364	253 276	265 940
<b>Obchodní marže</b>	<b>98 861</b>	<b>110 725</b>	<b>125 119</b>	<b>136 380</b>	<b>143 199</b>
Výkony	2 985 931	3 287 143	3 714 021	4 048 005	4 250 310
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 930 931	3 282 643	3 709 386	4 043 231	4 245 393
Změna stavu zásob vlastní činnosti	55 000	4 500	4 635	4 774	4 917
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	1 171 400	1 130 073	1 180 917	1 234 058	1 289 589
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>1 913 392</b>	<b>2 267 795</b>	<b>2 658 223</b>	<b>2 950 327</b>	<b>3 103 920</b>
Osobní náklady	1 720 560	1 806 588	1 896 917	1 991 763	2 091 351
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	83 637	83 637	83 637	83 637	83 637
<b>Provozní výsledek hospodaření (EBIT)</b>	<b>109 195</b>	<b>377 570</b>	<b>677 669</b>	<b>874 927</b>	<b>928 932</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	103 789	83 844	62 352	39 195	14 236
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-103 789</b>	<b>- 83 844</b>	<b>- 62 352</b>	<b>- 39 195</b>	<b>- 14 236</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (před zd.)</b>	<b>5 406</b>	<b>293 726</b>	<b>615 317</b>	<b>835 732</b>	<b>914 696</b>
Daň z příjmů	0	55 808	116 910	158 789	173 792
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (EAT)</b>	<b>5 406</b>	<b>237 918</b>	<b>498 407</b>	<b>676 943</b>	<b>740 904</b>
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	240 000	360 000	480 000
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>5 406</b>	<b>237 918</b>	<b>258 407</b>	<b>316 943</b>	<b>260 904</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>5 406</b>	<b>293 726</b>	<b>615 317</b>	<b>835 732</b>	<b>914 696</b>
Příděl do nerozděleného zisku	5 406	237 918	258 407	316 943	260 904

V případě uskutečnění této varianty bude vlastník podniku odčerpávat peněžní prostředky až od konce třetího roku činnosti podniku, tak aby se nedostávala společnost ve výkazech do záporných hodnot.

## Cash Flow (realistická varianta)

Tabulka č. 33 popisuje průběh peněžních toků v případě, že dojde k realistickému scénáři.

**Tab. 33: Cash-flow - realistický scénář** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
VH za běžnou činnost před zdaněním	5 406	293 726	615 317	835 732	914 696
Odpisy	83 637	83 637	83 637	83 637	83 637
Změna stavu opravných položek a rezerv	70 000	0	0	0	13 500
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	240 977	3 745	11 764	12 332	12 927
Změna aktivních účtů časového rozlišení	- 6 000	0	1 000	- 2000	0
Změna pasivních účtů časového rozlišení	6 700	- 300	2 100	- 300	6 400
Změna stavu zásob	- 55 000	- 4 500	- 4 635	- 4 774	- 4 917
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	0	- 55 808	- 116 910	- 158 789	- 173 792
<b>CASH FLOW PROVOZNÍ</b>	<b>345 720</b>	<b>320 500</b>	<b>592 273</b>	<b>765 838</b>	<b>852 451</b>
Změna dlouhodobých závazků	- 256 895	- 276 838	- 298 329	- 321 490	- 346 448
Vyplacené podíly na zisku	0	0	- 240 000	- 360 000	- 480 000
<b>CASH FLOW FINANČNÍ</b>	<b>- 256 895</b>	<b>- 276 838</b>	<b>- 538 329</b>	<b>- 681 490</b>	<b>- 826 448</b>
<b>CASH FLOW CELKOVÉ</b>	<b>88 825</b>	<b>43 662</b>	<b>53 944</b>	<b>84 348</b>	<b>26 003</b>

Vidíme, že i v případě tohoto scénáře dosahuje v každém z prvních pěti let činnosti podniku jak provozní tak celkové cash-flow kladných hodnot. A od třetího roku vlastník může začít odčerpávat peněžní prostředky a to s rostoucí tendencí: V roce 2020 figuruje v položce vyplacených podílů částka 240 000 Kč, zatímco v roce následujícím je to již 360 000 Kč, což je o 50 % více oproti roku předešlému a v roce 2022 se jedná již o částku 480 000 Kč, tedy o více než 30 % oproti roku 2021.

## Pesimistický scénář

V rámci tohoto scénáře budeme předpokládat, že celkové tržby v prvním roce existence podniku ve srovnání s optimistickou variantou dosáhnou pouze 85 % a jejich nárůst v jednotlivých letech bude nižší o 7 %.

### Aktiva (pesimistická varianta)

Tab. 34: Aktiva - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 014 165</b>	<b>1 912 032</b>	<b>1 677 500</b>	<b>1 590 919</b>	<b>1 601 044</b>	<b>1 592 535</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 719 165</b>	<b>1 635 528</b>	<b>1 551 891</b>	<b>1 468 254</b>	<b>1 384 617</b>	<b>1 300 980</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Software	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Dlouhodobý hmotný majetek	1 659 165	1 575 528	1 491 891	1 408 254	1 324 617	1 240 980
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby	493 600	477 146	460 692	444 238	427 784	411 330
Samostatné movité věci	1 165 565	1 098 382	1 031 199	964 016	896 833	829 650
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>295 000</b>	<b>270 504</b>	<b>119 609</b>	<b>117 665</b>	<b>209 427</b>	<b>284 555</b>
Zásoby	95 000	150 000	154 500	159 135	163 909	168 826
Materiál	5 000	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0	0
Zboží	90 000	145 000	149 350	153 830	158 445	163 198
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	200 000	120 504	-34 891	-41 470	45 518	115 729
Peníze a účty v bankách	200 000	120 504	-34 891	-41 470	45 518	115 729
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>6 000</b>	<b>5 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>

## Pasiva (pesimistická varianta)

Tab. 35: Pasiva - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pasiva	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 014 165</b>	<b>1 912 032</b>	<b>1 677 500</b>	<b>1 590 919</b>	<b>1 601 044</b>	<b>1 592 535</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>514 165</b>	<b>351 250</b>	<b>390 111</b>	<b>587 995</b>	<b>907 578</b>	<b>1 212 690</b>
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	294 165	294 165	294 165	294 165	294 165	294 165
Zákonný rezervní fond	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nerozdělený zisk z minulých let	0	0	- 162 915	- 124 054	73 830	393 413
VH běžného období	0	- 162 915	38 861	197 884	319 583	305 112
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 554 082</b>	<b>1 280 989</b>	<b>994 424</b>	<b>685 266</b>	<b>365 245</b>
Rezervy dlouhodobé	0	70 000	70 000	70 000	70 000	83 500
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	240 977	244 722	256 486	268 818	281 745
Z obchodních vztahů	0	97 617	94 173	98 410	102 838	107 466
K zaměstnancům	0	143 380	150 549	158 076	165 980	174 279
Bankovní úvěry dlouhodobé	1 500 000	1 243 105	966 267	667 938	346 448	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>6 700</b>	<b>6 400</b>	<b>8 500</b>	<b>8 200</b>	<b>14 600</b>

Tempo růstu tržeb v tomto scénáři zachycuje následující tabulka.

Tab. 36: Tempo růstu tržeb - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tempo růstu tržeb</b>	10 %	11 %	7 %	3 %	7 %



## Výkaz zisků a ztrát (pesimistická varianta)

Tržby z prodeje výrobků a služeb v této variantě dosahují 266 768 Kč, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb potom 2 768 102 Kč. Celkové tržby dosahují tedy výše **3 034 870 Kč**.

Tab. 37: Výkaz zisků a ztrát - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	266 768	293 445	325 724	348 525	358 981
Náklady vynaložené na prodej zboží	173 399	190 739	211 720	226 541	233 338
<b>Obchodní marže</b>	<b>93 369</b>	<b>102 706</b>	<b>114 004</b>	<b>121 984</b>	<b>125 643</b>
Výkony	2 823 102	3 049 412	3 384 487	3 621 216	3 729 852
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 768 102	3 044 912	3 379 852	3 616 442	3 724 935
Změna stavu zásob vlastní činnosti	55 000	4 500	4 635	4 774	4 917
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	1 171 400	1 130 073	1 180 917	1 234 058	1 289 589
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>1 745 071</b>	<b>2 022 045</b>	<b>2 203 570</b>	<b>2 509 142</b>	<b>2 565 906</b>
Osobní náklady	1 720 560	1 806 588	1 896 917	1 991 763	2 091 351
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	83 637	83 637	83 637	83 637	83 637
<b>Provozní výsledek hospodaření (EBIT)</b>	<b>- 59 126</b>	<b>131 820</b>	<b>306 653</b>	<b>433 742</b>	<b>390 918</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	103 789	83 844	62 352	39 195	14 236
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 103 789</b>	<b>- 83 844</b>	<b>- 62 352</b>	<b>- 39 195</b>	<b>- 14 236</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (před zd.)</b>	<b>- 162 915</b>	<b>47 976</b>	<b>244 301</b>	<b>394 547</b>	<b>376 682</b>
Daň z příjmů	0	9 115	46 417	74 964	71 570
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (EAT)</b>	<b>- 162 915</b>	<b>38 861</b>	<b>197 884</b>	<b>319 583</b>	<b>305 112</b>
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>- 162 915</b>	<b>38 861</b>	<b>197 884</b>	<b>319 583</b>	<b>305 112</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>- 162 915</b>	<b>47 976</b>	<b>244 301</b>	<b>394 547</b>	<b>376 682</b>
Příděl do nerozdělené ztráty	- 162 915	47 976	197 884	319 583	305 112

Pokud by nastala tato pesimistická varianta, vlastník by neměl v prvních pěti letech (v období, ve kterém má podnik nesplacené dlouhodobé závazky) odčerpávat z podniku žádné peněžní prostředky, tak aby se podnik nedostával ve výkazech do záporných hodnot a aby nehrozila insolvence společnosti.

## Cash Flow (pesimistická varianta)

Tabulka č. 33 popisuje průběh peněžních toků v případě realizace pesimistického scénáře.

**Tab. 38: Cash-flow - pesimistický scénář** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
VH za běžnou činnost před zdaněním	- 162 915	47 976	244 301	394 547	376 682
Odpisy	83 637	83 637	83 637	83 637	83 637
Změna stavu opravných položek a rezerv	70 000	0	0	0	13 500
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	240 977	3 745	11 764	12 332	12 927
Změna aktivních účtů časového rozlišení	- 6 000	0	1 000	- 2000	0
Změna pasivních účtů časového rozlišení	6 700	- 300	2 100	- 300	6 400
Změna stavu zásob	- 55 000	- 4 500	- 4 635	- 4 774	- 4 917
Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	0	- 9 115	- 46 417	- 74 964	- 71 570
<b>CASH FLOW PROVOZNÍ</b>	<b>177 399</b>	<b>121 443</b>	<b>291 750</b>	<b>408 478</b>	<b>416 659</b>
Změna dlouhodobých závazků	- 256 895	- 276 838	- 298 329	- 321 490	- 346 448
Vyplacené podíly na zisku	0	0	0	0	0
<b>CASH FLOW FINANČNÍ</b>	<b>- 256 895</b>	<b>- 276 838</b>	<b>- 298 329</b>	<b>- 321 490</b>	<b>- 346 448</b>
<b>CASH FLOW CELKOVÉ</b>	<b>- 79 496</b>	<b>- 155 395</b>	<b>- 6 579</b>	<b>86 988</b>	<b>70 211</b>

Z výkazu peněžních toků je zřejmé, že za předpokladu realizace pesimistického scénáře bude celkové cash-flow v prvních třech letech činnosti podniku dosahovat záporných hodnot. Z analýzy aktiv je rovněž patrné, že vlastník bude muset v tomto případě externě dodat peněžní prostředky ve výši minimálně 41 470 Kč.

## 3.7 Finanční analýza

V této kapitole zjistíme, jakých hodnot dosahují ukazatele rentability, jaký je bod zvratu, jaká je doba návratnosti pro jednotlivé varianty a jaká je čistá současná hodnota investice.

### 3.7.1 Ukazatele rentability

K analýze rentabilnosti použijeme tři základní ukazatele, a sice ukazatel rentability celkového kapitálu (aktiv), rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb.

Vzorce pro výpočet ukazatelů rentability:

**Rentabilita celkového kapitálu (aktiv)**

$$ROA = \frac{EBIT}{A}$$

**Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

**Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Na následující stránce jsou vypočteny jednotlivé ukazatele rentability v prvních pěti letech činnosti podniku pro každý scénář. Pro lepší přehlednost je následně pro každou variantu vyhotoven graf znázorňující hodnoty ukazatelů

## Ukazatelé rentability pro optimistickou variantu

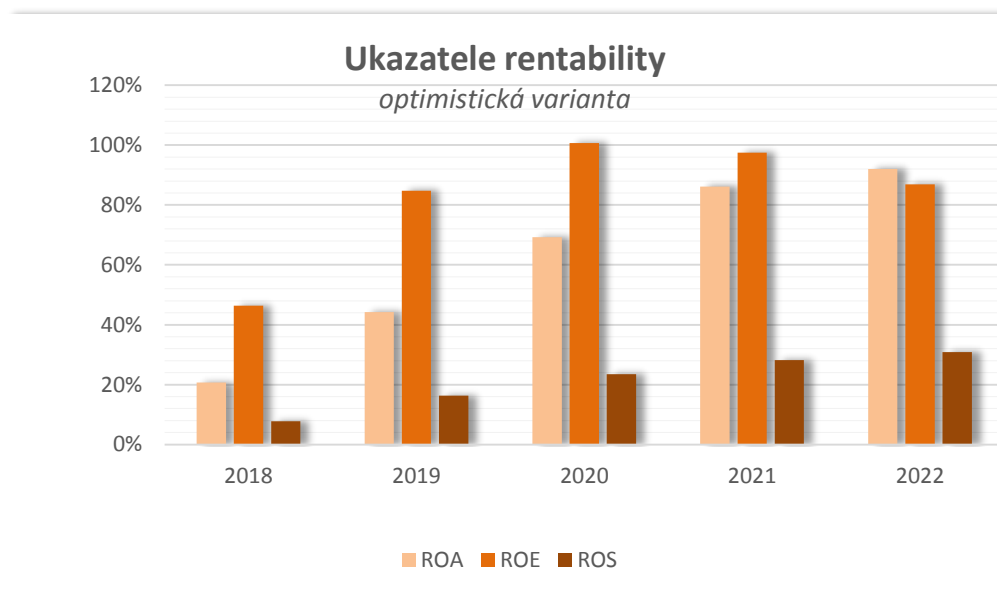
Vidíme, že v případě optimistického scénáře dosahují všechny ukazatele kladných hodnot v každém roce.

Tab. 39: Ukazatelé rentability - optimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	20,7 %	44,2 %	69,3 %	86,1 %	92,0 %
ROE	46,4 %	84,8 %	100,7 %	97,5 %	86,9 %
ROS	7,8 %	16,3 %	23,5 %	28,2 %	30,9 %

Následující graf porovnává pro větší přehlednost jednotlivé ukazatele. Z grafu je patrné, že ukazatele ROA a ROS v průběhu let mají stále rostoucí tendenci, zatímco ukazatel ROE nejdříve roste a od roku 2020 začíná postupně klesat, tento průběh je dán kumulováním nerozděleného zisku, což vede ke zvyšování vlastního kapitálu a tím dochází k postupnému snižování ukazatele ROE.

Graf 4: Ukazatele rentability - optimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)



### Ukazatelé rentability pro realistickou variantu

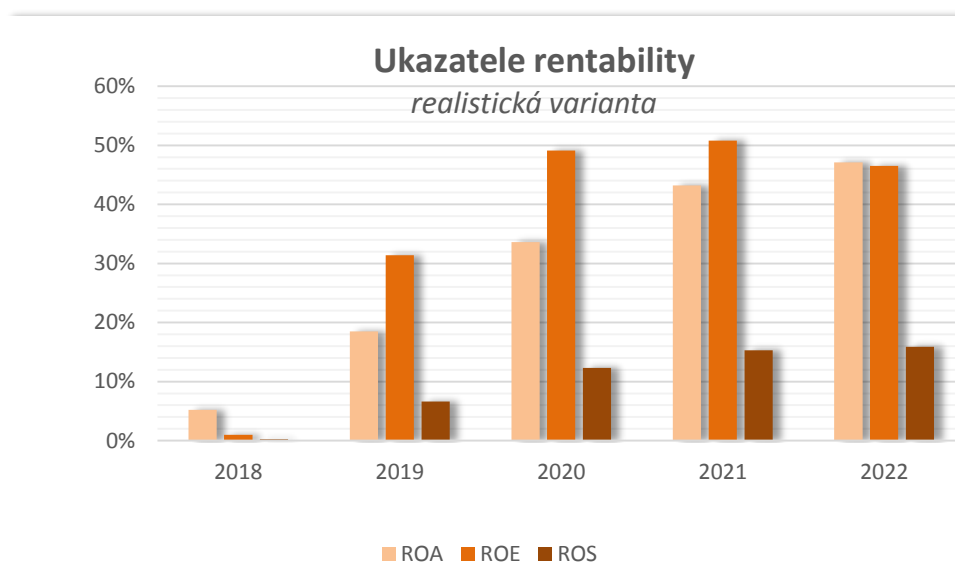
Z následující tabulky a grafu je patrné, že v případě realistické scénáře dosahují všechny ukazatele kladných hodnot již od prvního roku.

Tab. 40: Ukazatelé rentability - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	5,2 %	18,5 %	33,6 %	43,2 %	47,1 %
ROE	1,0 %	31,4 %	49,1 %	50,8 %	46,5 %
ROS	0,2 %	6,6 %	12,3 %	15,3 %	15,9 %

Na následujícím grafu je vidět, že tendence ukazatelů rentability v průběhu let jsou podobné jako u optimistické varianty, dosahují však celkově nižších hodnot.

Graf 5: Ukazatele rentability - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)



## Ukazatelé rentability pro pesimistickou variantu

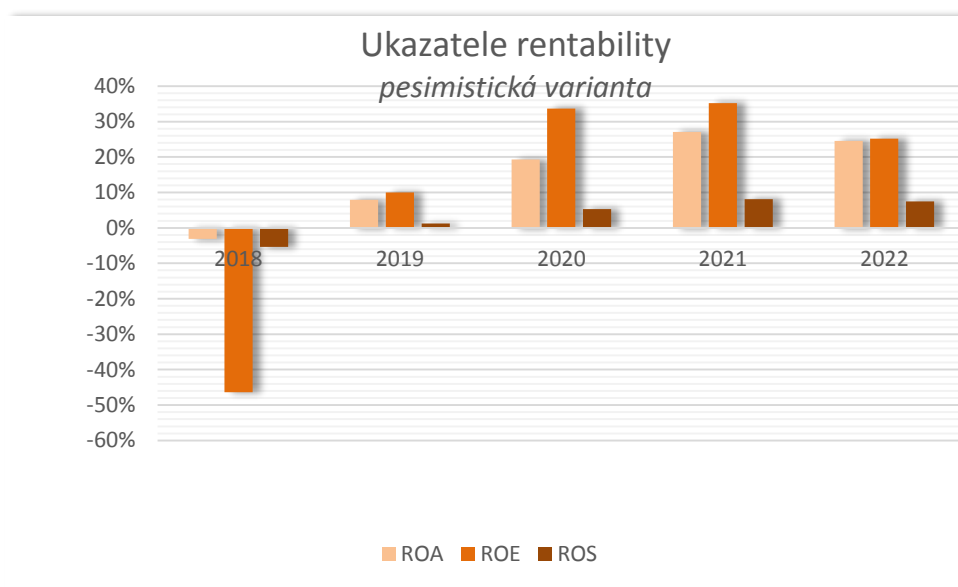
Následující tabulka a graf zachycují průběh ukazatelů rentability pro případ pesimistického scénáře. Vidíme, že i v této variantě již od druhého roku činnosti podniku dosahují všechny ukazatele kladných hodnot, zatímco v prvním roce jsou u všech ukazatelů hodnoty záporné.

Graf 6: Ukazatele rentability - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	-3,1 %	7,9 %	19,3 %	27,1 %	24,5 %
ROE	-46,4 %	10,0 %	33,7 %	35,2 %	25,2 %
ROS	-5,4 %	1,2 %	5,3 %	8,1 %	7,5 %

Tendence ukazatelů rentability mají i v této variantě podobný průběh, jako u dvou předešlých scénářů, jen jsou jejich hodnoty ještě nižší a jak již bylo zmíněno, v prvním roce dosahují všechny ukazatele záporných hodnot, nejnižší potom ukazatel rentability vlastního kapitálu.

Graf 7: Ukazatele rentability - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.8 Bod zvratu

Bod zvratu je spočítán dle základního vzorce uvedeného zde:

$$\text{Bod zvratu (BEP)} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{jednotková cena} - \text{variabilní náklady (na jednotku)}}$$

Za fixní náklady jsou zde považovány zahajovací náklady na dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek:

$$\text{FN} = 1\,719\,165 \text{ Kč}$$

Jednotková cena je spočítána podílem celkových tržeb a celkovým počtem vstupů:

$$p_j = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celkový počet vstupů}} = \frac{3\,584\,435}{35\,769}$$

$$p_j = 100,21 \text{ Kč}$$

Variabilní náklady jsou spočteny podílem mezi součtem nákladů výkonové spotřeby, osobních nákladů a celkových ročních odpisů a celkovým počtem vstupů:

$$\frac{\text{Náklady výkonové spotřeby} + \text{osobní náklady} + \text{celkové roční odpisy}}{\text{Celkový počet vstupů}} = \frac{2\,975\,597}{35\,769}$$

$$v_n = 83,19 \text{ Kč}$$

Nyní přejdeme k propočtu bodu zvratu, tedy bodu, ve kterém se celkové tržby budou rovnat celkovým nákladům.

$$\text{Bod zvratu (BEP)} = \frac{1\,719\,165}{100,21 - 83,19} = \frac{1\,719\,165}{17,02} = 101\,009 \text{ vstupů}$$

Zjišťujeme, že k tomu, aby se vrátily investované prostředky, bude muset navštívit fitness centrum 101 009 zákazníků.

Nyní ještě zjistíme pro každý výše uvedený scénář dobu návratnosti investice, tak že zprůměrujeme očekávané počty vstupů za tolik let, kolik u dané varianty zajistí vyšší nebo rovný celkový počet vstupů než je bod zvratu a tímto průměrem následně podělíme počet vstupů bodu zvratu.

$$\text{Návratnost investice v letech} = \frac{BEP}{\frac{\text{Celkový počet vstupů} (\geq BEP)}{\text{Počet let}}}$$

### Návratnost investice pro optimistickou variantu

Tab. 41: Návratnost investice - optimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2018	2019	2020	Celkem počet vstupů ( $\geq$ BEP)	Průměr
Procentní nárůst vstupů	-	17 %	18 %	-	-
Vstupy za rok	35796	41881	49420	127 097	42 366

$$\text{Návratnost investice v letech}_{opt} = 2,38 \text{ let}$$

### Návratnost investice pro realistickou variantu

Tab. 42: Návratnost investice - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Realistická varianta	2018	2019	2020	Celkem počet vstupů ( $\geq$ BEP)	Průměr
Procentní nárůst vstupů	-	12%	13%	-	-
Vstupy za rok	32192	36055	40742	108989	36330

$$\text{Návratnost investice v letech}_{real} = 2,78 \text{ let}$$

### Návratnost investice pro pesimistickou variantu

Tab. 43: Návratnost investice - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2018	2019	2020	Celkem počet vstupů ( $\geq$ BEP)	Průměr
Procentní nárůst vstupů	-	10%	11%	-	-
Vstupy za rok	30404	33444	37123	100 971	33 657

$$\text{Návratnost investice v letech}_{pesim} = 3,00 \text{ let}$$

Logicky nejdříve se investice vrátí v případě realizace optimistického scénáře, a sice za přibližně 2,38 let (tedy cca za dva roky a necelých pět měsíců). Co se týče realistické varianty je doba návratnosti přibližně 2,78 let, zatímco pokud by se realizovala pesimistická varianta investice se vrátí cca za 3 roky.



### 3.9 Čistá současná hodnota

V této části zjistíme, zda se vyplatí do založení podniku investovat z pohledu finanční veličiny ČSH neboli čisté současné hodnoty. Vzorec pro výpočet této veličiny je uveden zde:

$$\check{S}H = \sum_{t=1}^n \left( \frac{CF_n}{(1+i)^n} \right)$$

Diskontní sazba pro středně rizikové investice se pohybuje mezi 8-10 %. Pro náš případ použijeme diskontní sazbu ve výši **9 %**.

Počáteční investice zahrnuje vlastní vložený kapitál (ze zahajovací rozvahy) a hodnotu úvěru:

Počáteční investice = 514 165 + 1 500 000

**Počáteční investice = 2 014 165 Kč**

#### Čistá současná hodnota pro optimistickou variantu

Tab. 44: Provozní cash-flow - pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
CASH FLOW PROVOZNÍ	617 374	762 243	1 250 962	1 672 041	2 018 547

$$\check{S}H_{opt} = \sum_{t=1}^5 \left( \frac{\frac{-2\,014\,165}{1}}{(1+0,09)^0} + \frac{\frac{617\,374}{1}}{(1+0,09)^1} + \frac{\frac{762\,243}{1}}{(1+0,09)^2} + \frac{\frac{1\,250\,962}{1}}{(1+0,09)^3} + \frac{\frac{1\,672\,041}{1}}{(1+0,09)^4} + \frac{\frac{2\,018\,547}{1}}{(1+0,09)^5} \right)$$

**ČSH<sub>opt</sub> = 6 650 433 Kč**

#### Čistá současná hodnota pro realistickou variantu

Tab. 45: Provozní cash-flow - realistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
CASH FLOW PROVOZNÍ	345 720	320 500	592 273	765 838	852 451

$$\check{S}H = \sum_{t=1}^5 \left( \frac{\frac{-2\,014\,165}{1}}{(1+0,09)^0} + \frac{\frac{345\,720}{1}}{(1+0,09)^1} + \frac{\frac{320\,500}{1}}{(1+0,09)^2} + \frac{\frac{592\,273}{1}}{(1+0,09)^3} + \frac{\frac{765\,838}{1}}{(1+0,09)^4} + \frac{\frac{852\,451}{1}}{(1+0,09)^5} \right)$$

**ČSH<sub>opt</sub> = 1 903 111 Kč**

Čistá současná hodnota pro optimistickou i realistickou variantu dosahuje kladné hodnoty, což znamená, že se vyplatí investovat.

### 3.10 Harmonogram prací

Srpen 2017	–	Sepsání zakladatelské listiny a notářského zápisu
Srpen 2017	–	Založení bankovního účtu
Září 2017	–	Složení základního kapitálu a obdržení potvrzení od banky o jeho složení
Září 2017	–	Ohlášení živnosti (živnostenské oprávnění)
Říjen 2017	–	Úprava interiéru a exteriéru 493 600 Kč
Říjen 2017	–	Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku
Říjen 2017	–	Zápis do obchodního rejstříku
Říjen 2017	–	Žádost u Raiffeisen bank o podnikatelský bankovní úvěr ve výši 1 500 000 Kč (předložení podnikatelského záměru)
Říjen 2017	–	Založení Facebookového profilu podniku
Listopad 2017	–	Výběrové řízení a následný výběr zaměstnanců
Listopad 2017	–	Schválení úvěru bankou a následné čerpání
Listopad 2017	–	Nákup vybavení posilovny a pomůcek 1 037 065 Kč
Listopad 2017	–	Tvorba a testování webových stránek
Listopad 2017	–	Příprava a tisk informačních materiálů 15 000 Kč
Listopad 2017	–	Návrh a tisk pásek (FitCo Opening week)
Listopad 2017	–	Expedice letáků 5 500 Kč
Listopad 2017	–	Rozmístění plakátů a bannerů 2 000 Kč
Prosinec 2017	–	Konečné úpravy a spuštění webových stránek
Prosinec 2017	–	Nákup ostatního dlouhodobého hmotného majetku (počítače, pokladna, TV, aparatura, telefon) 128 500 Kč
Prosinec 2009	–	Nákup zásob a materiálu (Produkty doplňkového prodeje, kancelářské potřeby)
<b>1. Ledna 2018</b>	–	<b>Zahájení činnosti fitness centra fitco s.r.o.</b>
1. 1. – 7. 1. 2018	–	FitCo Opening Week

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit kompaktní a uskutečnitelný podnikatelský plán orientovaný na založení a otevření nového fitness centra v Brně-Černovicích. Práce je rozvrhována tak, aby případná realizace podnikatelského záměru zaplnila nalezenou mezeru na trhu ve vztahu k dostupnosti fitness centra a nabízené kvality poskytovaných služeb a to i v souvislosti s jejich cenou v okolních městských částech. Dále diplomová práce na základě provedených analýz vymezuje zásadní konkurenční výhody zakládaného podniku, stanovuje jeho klíčové strategické hodnoty, prezentuje ucelený marketingový plán, identifikuje a hodnotí rizika spojená se založením podniku a následně navrhuje odpovídající opatření na jejich snížení, dále sestavuje finanční plán, nachází bod zvratu a v závěru práce shrnuje zásadní činnosti potřebné k zahájení činnosti podniku prostřednictvím harmonogramu prací.

Prostřednictvím analýz interního a externího prostředí podniku a jejich následného aplikování v návrhové části tedy vznikl ucelený podnikatelský záměr.

Propracovaný marketingový plán společně s analýzou rizik a návrhy opatření na jejich snížení přispívají ke konkurenceschopnosti podniku a finanční plán společně s ukazateli rentability, bodem zvratu a čistou současnou hodnotou dokazují, že se do tohoto projektu vyplatí investovat. Především rentabilita vlastního kapitálu dosahuje nadprůměrných hodnot. Z analýzy bodu zvratu vyplývá, že v případě realizace jakékoliv z tří uvedených scénářů bude návratnost investice nanejvýš tři roky.

Z výše uvedených důvodů by měl být podnikatelský záměr atraktivní pro investora nebo banku a měl by být realizován.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, a kol., 2010. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

MARTIČKOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

Zákon č. 89/2012 Sb., *Nový občanský zákoník*.

SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

LACINA, J. a J. ZEMÁNEK, 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. 1. Vyd. Praha: Computer Media, 96 s. ISBN 978-80-7402-109-1.

Zákon č. 455/1991 Sb., *o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*

Zákon č. 90/2012 Sb., *o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*

KOLÁŘOVÁ, M., 2013. *Velká kniha podnikání*. 2. Vyd. Olomouc: Rubico, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.

WÜPPERFELD, U., 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1.vyd. Praha: Management Press, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

FOTR, J. a I. SOUČEK, 2007. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání Praha: Management Press. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol., 1997. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopres. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 816 s. 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. *et al.*, 2007. *Moderní marketing*. 4.evr. vyd. Praha: Grada Publishing. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

POLOUČEK, S. *et al.*, 2013. *Bankovníctví*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK. 496 s. ISBN 978-80-7400-491-9.

MARAJO, S., 1996 *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.

HANNA, N. a H. R. DODGE. 1997. *Pricing: Zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

PELSMACKER, P. D., M. GEUENS a J. VAN DEN BERGH., 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

SKOŘEPA, L. a M. VOCHOZKA., 2008. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 101 s. ISBN 978-80-87278-01-7

McNamara, M. a G. E. REJDA., 2013. *Principles of Risk Management and Insurance*. 12. vyd. Cambridge: Pearson Publishing. 720 s. ISBN 978-0132992916.

SAKÁL, P. a V. JERZ., 2003. *Operační analýza v praxi manažera*. 1. vyd. Trnava: SP SYNERGIA. 335 s. ISBN 80-968734-3-1.

SEDLÁČEK, J., 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

GRÜNWALD, R., 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

JINDŘICHOVSKÁ, I., 2013. *Finanční management* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 320s. ISBN 978-80-7400-052-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., © 2017. *Tab. Demografické složení městské části Brno – Černovice*. [online]. Praha. [cit. 2017-4-5]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/database-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., © 2017. *Tab. Databáze demografických údajů za obce ČR – Brno-město*. [online]. Praha. [cit. 2017-4-5]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/database-demografickych-udaju-za-obce-cr>

MLADÁ FRONTA A. S., © 2017. *Splátkový kalendář*. [online]. Praha. [cit. 2017-5-2]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obr. 1:</b> McKinsey 7S .....	21
<b>Obr. 2:</b> Porterův model .....	22
<b>Obr. 3:</b> Vrstvy produktu.....	26
<b>Obr. 4:</b> Marketingový mix .....	28
<b>Obr. 5:</b> Risk management .....	29
<b>Obr. 6:</b> Du Pontův rozklad.....	31
<b>Obr. 7:</b> Poměr mezi cenou a kvalitou nabízených služeb .....	36
<b>Obr. 8:</b> Mapa – konkurence .....	37
<b>Obr. 9:</b> SWOT analýza .....	41
<b>Obr. 10:</b> Logo.....	42

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Hodnoty rizik.....	55
<b>Graf 2:</b> Hodnoty rizik po provedení opatření - pavučinový graf .....	61
<b>Graf 3:</b> Podíl na celkových tržbách .....	69
<b>Graf 4:</b> Ukazatele rentability - optimistický scénář .....	84
<b>Graf 5:</b> Ukazatele rentability - realistický scénář .....	85
<b>Graf 6:</b> Ukazatele rentability - pesimistický scénář.....	86
<b>Graf 7:</b> Ukazatele rentability - pesimistický scénář.....	86

## SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 1:</b> Demografické složení městské části Brno – Černovice .....	34
<b>Tab. 2:</b> Počty obyvatel v přilehlých městských částech .....	34
<b>Tab. 3:</b> Marketing budget 2018 – 2020.....	50
<b>Tab. 4:</b> Hrozby a scénáře .....	52
<b>Tab. 5:</b> Hodnoty rizik.....	52
<b>Tab. 6:</b> Hodnoty pravděpodobností a dopadů .....	53
<b>Tab. 7:</b> Hodnoty rizik.....	54
<b>Tab. 8:</b> Činnosti projektu .....	58
<b>Tab. 9:</b> Hodnoty rizik po provedení opatření.....	61
<b>Tab. 10:</b> Náklady na vybavení posilovny a pomůcek .....	62
<b>Tab. 11:</b> Zahajovací investice do dlouhodobého majetku .....	63
<b>Tab. 12:</b> Zahajovací a pořizovací náklady .....	63
<b>Tab. 13:</b> Aktiva .....	64
<b>Tab. 14:</b> Pasiva.....	65
<b>Tab. 15:</b> Tržby za posilovnu .....	66
<b>Tab. 16:</b> Tržby za sálové lekce .....	67
<b>Tab. 17:</b> Tržby za osobního trenéra .....	67
<b>Tab. 18:</b> Tržby za pronájem zrcadlového .....	68
<b>Tab. 19:</b> Tržby za doplňkový prodej produktů .....	68
<b>Tab. 20:</b> Celkové tržby.....	68
<b>Tab. 21:</b> Tempo růstu tržeb.....	69
<b>Tab. 22:</b> Splátkový kalendář .....	70
<b>Tab. 23:</b> Odpisy.....	71

<b>Tab. 24:</b> Náklady výkonové spotřeby .....	71
<b>Tab. 25:</b> Výkonová spotřeba 2018 .....	72
<b>Tab. 26:</b> Osobní náklady .....	72
<b>Tab. 27:</b> Výkaz zisků a ztrát .....	73
<b>Tab. 28:</b> Cash-flow.....	74
<b>Tab. 29:</b> Aktiva - realistický scénář .....	75
<b>Tab. 30:</b> Pasiva - realistický scénář.....	76
<b>Tab. 31:</b> Tempo růstu tržeb - realistický scénář.....	76
<b>Tab. 32:</b> Výkaz zisků a ztrát - realistický scénář .....	77
<b>Tab. 33:</b> Cash-flow - realistický scénář .....	78
<b>Tab. 34:</b> Aktiva - pesimistický scénář.....	79
<b>Tab. 35:</b> Pasiva - pesimistický scénář .....	80
<b>Tab. 36:</b> Tempo růstu tržeb - pesimistický scénář .....	80
<b>Tab. 37:</b> Výkaz zisků a ztrát - pesimistický scénář.....	81
<b>Tab. 38:</b> Cash-flow - pesimistický scénář.....	82
<b>Tab. 39:</b> Ukazatelé rentability - optimistický scénář .....	84
<b>Tab. 40:</b> Ukazatelé rentability - realistický scénář.....	85
<b>Tab. 41:</b> Návratnost investice - optimistický scénář.....	88
<b>Tab. 42:</b> Návratnost investice - realistický scénář .....	88
<b>Tab. 43:</b> Návratnost investice - pesimistický scénář.....	88
<b>Tab. 44:</b> Provozní cash-flow - pesimistický scénář .....	89
<b>Tab. 45:</b> Provozní cash-flow - realistický scénář.....	89



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1:** Podrobný přehled a porovnání konkurence

**Příloha 2:** Fotografie pronajímaného objektu

**Příloha 3:** Marketingový plán

**Příloha 4:** Rozpis kurz

**Příloha 5:** Ceník nabízených služeb

**Příloha 6:** Výkaz o peněžních tocích pro rok 2018

**Příloha 7:** PERT metoda (snížení rizika I: Nedostatečné povědomí)

**Příloha 8:** Lewinův model (snížení rizika I: Nedostatečné povědomí)

## Příloha 1: Podrobný přehled a porovnání konkurence

Konkurence		Míša's Fitness Centrum		Fitness Studio Minařník		Old Style Gym		Big One Fitness Club		AFT fitness centrum		Fitness 3000		Gym Blue Sun		FitCo	
		Brno - Židenice	Brno - Židenice	Brno - Židenice	Brno - Střed	Brno - Střed	Brno - Střed	Brno - Střed	Brno - Střed	Brno - Židenice	Brno - Střed	Brno - Střed	Brno - Střed	Brno - Slatina	Brno - Černovice		
Speciální služby	Lokalita	1000	250	600	1500	800	600	500	800	600	600	500	800				
	Celková rozloha (m2)	vyšší	nízká	střední	nadstandardní	střední	níže	střední	vyšší	střední	vyšší	střední	vyšší				
	Kvalita nabízených služeb	2,6 km	2,7 km	3,6 km	2,8 km	1,5 km	2,5 km	3,5 km	3,5 km	3,5 km	3,5 km	3,5 km	3,5 km				
	Vzdálenost od CP	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano				
	Nabízené služby	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Posilovna	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Solárium	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Masáže	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Osobní trenér	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Sálové lekce	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
Speciální služby	Zumba	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Pilates	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Body Form	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Yoga	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Fit Box	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Funkční trénink	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	wellness	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	wellness, speciální crossworkout klec, powerplate	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Výživové poradenství, doplňkový prodej zboží	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Ceny	Dospělí	Student	Dospělí	Student	Dospělí	Student	Dospělí	Student	Dospělí	Student	Dospělí	Student	Dospělí	Student	Dospělí	Student
Jednorázový vstup	Posilovna	90	78	70	70	70	70	70	70	90	80	80	80	78	80	70	
	Posilovna (Happy Hours)	70	70	-	-	70	50	50	50	70	60	65	65	-	70	60	
	Sálové lekce	110	110	-	-	90	90	90	90	100	80	-	-	80 - 100	90	90	
	Osobní trenér	440	440	-	-	500	500	500	500	400	250	-	-	-	400	400	
	Permanentky	950	790	700	700	620	520	520	520	700	650	750	670	780	800	700	
Roční	Měsíční	950	810	680	510	410	410	410	410	800	780	670	670	800	700	500	
	Roční	950	810	680	510	410	410	410	410	800	780	670	670	800	700	500	

## Příloha 2: Fotografie pronajímaného objektu



Pohled z ulice; **Zdroj:** Reality Brno



Vnitroblok areálu ; **Zdroj:** Reality Brno



Vnitroblok areálu ; **Zdroj:** Reality Brno



Vnitroblok areálu ; **Zdroj:** Reality Brno



Prostory posilovny ; **Zdroj:** Reality Brno



Prostory posilovny ; **Zdroj:** Reality Brno



Zrcadlový sál; **Zdroj:** Reality Brno



Zázemí (šatny/kanceláře); **Zdroj:** Reality Brno

### Příloha 3: Marketingový plán (1 z 2)

Fitness centrum FitCo - Marketingový plán 2017/2018				1 z 2	
Aktivita	Popis	Realizace	Náklady		
Branding Materials Package	Základní balíček propagačních materiálů a předmětů (vizitky, brožura, oblečení, plakáty a bannery).	11/17	Příprava materiálů	15 000,00	
Informační leták 1 - zahájení činnosti	Informační leták (A5) informující o zahájení činnosti fitness centra, pozvání na akci "Opening week", odkaz na WWW, QR kód. Distribuce: Černovice + přílehlé městské části (cca. 6 500 domácností)	11/17	Návrh letáků	0,00	
			Tisk	3 500,00	
			Distribuce	8 000,00	
FitCo Opening Week - VSTUP ZDARMA	Akce "Opening week" s jednorázovým vstupem zdarma, volné sálové lekce a zvýhodněné ceny permanentek po dobu jednoho týdne.	01/18	x	0,00	
WWW stránky + online rezervační systém	Návrh, administrace a optimalizace webových stránek. Implementace online rezervačního systému. Pravidelná aktivita na diskuzním fóru. Registrační systém - výhody pro registrované (výhodnění, soutěže).	(11/17) celoročně	Tvorba WWW	34 000,00	
			Údržba a hosting	14 000,00	
			Optimalizace webu	22 000,00	
Facebook	Facebookový profil podniku (pravidelný týdenní update)	(10/17) celoročně	x	0,00	
Spoteee	Unikátní multimediální systém umožňující intenzivnější zážitek z běhu na běžecím pásu.	(01/18) celoročně	Roční licence	12 000,00	
FitCo na zkoušku!	Jednorázový vstup do posilovny / na sálovou lekci zdarma při registraci na webových stránkách.	(01/18) celoročně	x	0,00	
Pikolino - hlídání dětí	Hlídání dětí ve vybraných časech zajištěné externí partnerskou firmou Pikolino.	vybrané termíny	x	0,00	
Program "Linie"	Dlouhodobější kurz zaměřený na hubnutí a zdravý životní styl (12 týdnů - 2x týdenní lekce, 1x týdenní přednáška, outdoorové sportovní akce)	04/18	x	0,00	
QR kódy na strojích	Vytvoření QR kódů na strojích s odkazem na instruktážní video a základní informace o cviku.	(12/17) celoročně	x	0,00	
Open Day s VZP	Den otevřených dveří ve spolupráci s VZP, ovlivní klienty VZP.	06/18	x	0,00	

### Příloha 3: Marketingový plán (2 z 2)

#### Fitness centrum FitCo - Marketingový plán 2017/2018

2 z 2

Aktivita	Popis	Realizace	Náklady
Analyza InBody	Diagnostika a měření složení lidského těla ve spolupráci s externím odborníkem. Tělesný tuk, svalová hmota, BMI, hodnocení tukové a svalové tkáně. Rezervace termínů zdarma pro registrované členy s permanentkou.	06/18	Finanční odměna (externí odborník) 16 000,00
FitCo E-NEWS	Elektronický newsletter zasílaný registrovaným členům. Aktuality, plánované akce, fotografie z akcí, články, soutěže atd. (1x měsíčně, 3 strany, pdf)	07/18 - 12/18	x 0,00
Program "Fitness"	Intenzivní kurz zaměřený na posílení svalové soustavy a zvýšení fyzické kondice (6 týdnů - 2x týdenní lekce, 2x týdenní posilovna, outdoars portovní akce)	08/18	x 0,00
Informační leták 2 - Cvičení s Davidem Hufem	Informační leták (A5) - propagace akce "Cvičení s Davidem Hufem"	08/18	Tisk a distribuce 11 500,00
Cvičení s Davidem Hufem	Speciální akce s Davidem Hufem - odpolední program: sálové lekce, posilovna. Zvýhodněné ceny pro registrované členy.	09/18	Zajištění akce 25 000,00
B2B koncept	Nabídka služeb obchodním společenstvem a sportovním klubům - skupinový trénink, zvýhodněné ceny, teambuildingové aktivity.	celoročně	Propagační materiály 3 000,00 Cestovní náklady 4 000,00
Sportovní relaxační pobyt na Dolní Moravě	Sportovní relaxační víkendový pobyt na Dolní Moravě (Pá - Ne, kapacita max. 30 osob).	10/18	Ubytování, cesta 10 000,00
FitCo Prýgl Run	Tradiční akce na první adventní neděli. Cca. 14 km běžecká trasa kolem brněnské přehrady. Věcné dárky pro úspěšné doběhnuvší účastníky (kapacita max. 50 osob - běh po 2 skupinách: rychlejší / pomalejší).	11/18	Dárky pro účastníky 12 000,00
Rezerva	Rezerva pro neplánované výdaje marketingového charakteru	x	x 10 000,00

#### Suma celkem

Všechné náklady jsou vyjádřeny v CZK.

## Příloha 4: Rozpis kurzů

	9:00-10:00	15:30-16:30	16:30-17:30	17:30-18:30	18:30-19:30	19:30-20:30
PO			INTERVAL WORKOUT <i>Lekto</i>	MASTER JUMP + posilování <i>Lektor 2</i>	BOSU MIX <i>Lektor 2</i>	PILATES <i>Lektor 1</i>
ÚT	PILATES <i>Lektor 2</i>		LINE-kurz <i>Lektor 1</i>	STEP AE+POSIL. <i>Lektor 1</i>	ZUMBA <i>Lektor 2</i>	
ST			BODY FORM <i>Lektor 1</i>	PILOXING <i>Lektor 1</i>	BOSU MIX <i>Lektor 2</i>	FUNKČNÍ TRÉNINK. <i>Lektor 1</i>
ČT	Bosu – hřídání dětí <i>Lektor 2</i>		INTERVAL WORKOUT <i>Lektor 1</i>	MASTER JUMP + posilování <i>Lektor 2</i>	LINE-kurz <i>Lektor 2</i>	PILATES-kurz <i>Lektor 2</i>
PÁ				MASTER JUMP+posilování <i>Lektor 2</i>		
SO						
NE				BODY FORM <i>Lektor 1</i>	BOSU STRENGTH <i>Lektor 2</i>	POWER JOGA <i>Lektor 2</i>



## Příloha 5: Ceník nabízených služeb

# Ceník



Ceník je platný od 8. 1. 2018

Dospělí

Studenti a důchodci<sup>1)</sup>

Registrovaní členové<sup>2)</sup>

Posilovna			
Jednorázový vstup	80	70	80
Jednorázový vstup - HAPPY HOURS <sup>3)</sup>	70	60	70
Měsíční permanentka	800	700	700
Čtvrtletní permanentka	2100	1800	1800
Roční permanentka	7400	6400	6400
Pernamentka 10 vstupů	720	630	720
Pernamentka 20 vstupů	1350	1200	1350
Sálové lekce			
Jednorázový vstup	90	90	90
Pernamentka 10 vstupů	810	810	720
Pernamentka 20 vstupů	1500	1500	1350
Osobní trenér			
1 lekce / osoba	400	400	400
5 lekcí	1800	1800	1600
10 lekcí	3400	3400	3000
Sestavení jídelníčku	880	880	700
Pronájem zrcadlového sálu			
1 hodina	1000		
1 den	4000		

1) Zákazník je povinen při uplatňování slevy předložit požadovaný doklad platný ke dni uplatnění slevy  
Registrovaní členové přihlášení k odběru našich

2) novinek

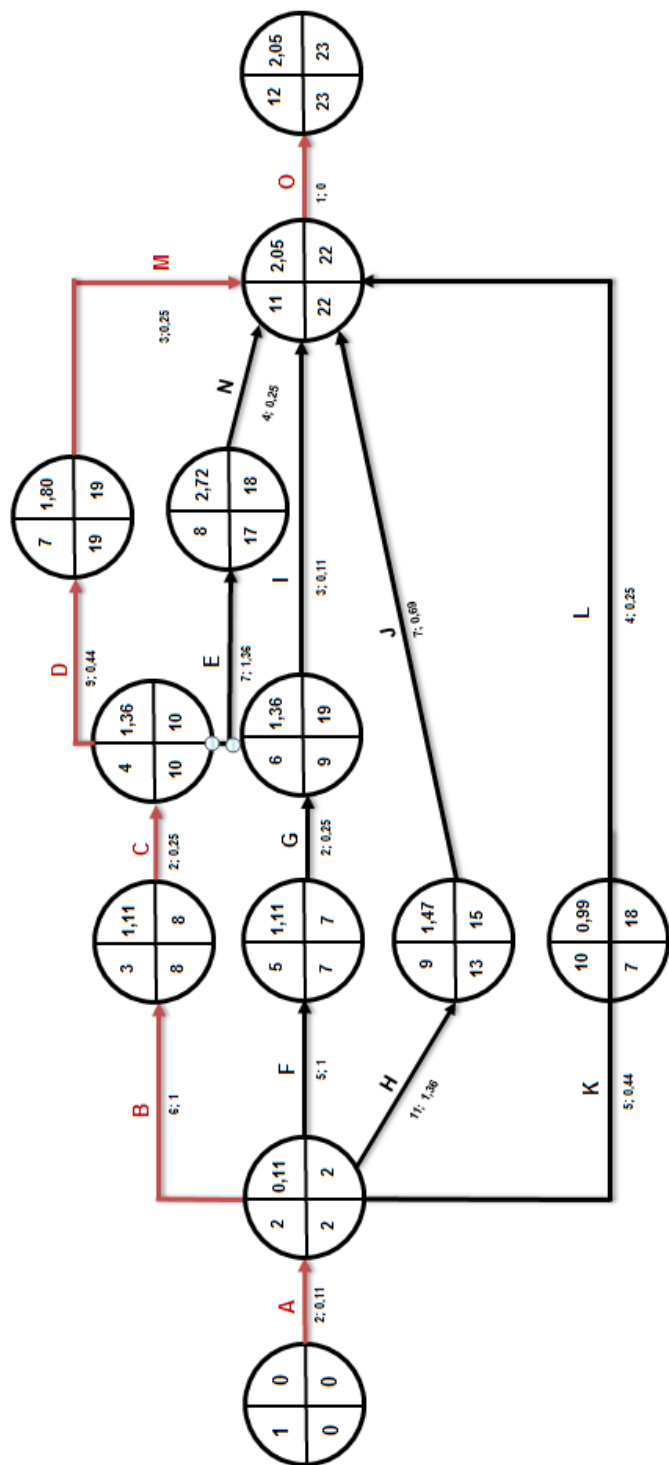
3) Po - Pá: od 6:30 do 14:00; So: od 8:00 do 14:00; Ne: od 9:00 do 14:00

## Příloha 6: Výkaz o peněžních tocích pro rok 2018

Položka	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	CELKEM
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>107113</b>	<b>178522</b>	<b>214226</b>	<b>249930</b>	<b>285635</b>	<b>321339</b>	<b>321339</b>	<b>357044</b>	<b>392748</b>	<b>357044</b>	<b>428452</b>	<b>357044</b>	<b>3570436</b>
Tržby z doprůvkového prodeje	9415	15692	18831	21969	25108	28246	28246	31385	34523	31385	37661	31385	313846
Tržby ze vstupů	97698	162830	195395	227961	260527	293093	293093	325659	358225	325659	390791	325659	3256590
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>-233867</b>	<b>-256920</b>	<b>-258960</b>	<b>-261000</b>	<b>-263040</b>	<b>-265080</b>	<b>-265080</b>	<b>-267120</b>	<b>-269160</b>	<b>-267120</b>	<b>-271200</b>	<b>-525352</b>	<b>-3403899</b>
Náklady vynaložené na prodej zboží	-6124	-10200	-12240	-14280	-16320	-18360	-18360	-20400	-22440	-20400	-24480	-20400	-204004
Kancelářské potřeby	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-6996
Topení	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-6 500	-78000
Elektřina a voda	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-144000
Opravy a údržba	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-48000
Vytvoření rezervy na opravy DHM	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-5 833	-69996
Internet a telefon + OSA, Intergram	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-1 700	-20400
Ostatní služby	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-420000
Pojistění majetku	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-24000
Marketing a reklama	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-16 667	-200004
Nákup zásob	-13 337	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-13 333	-160000
Změna stavu opravných položek a rezerv	5 837	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	5 833	70000
Osobní náklady	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-143 380	-1720560
Změna aktivních účtů časového rozlišení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 000	-6000
Změna pasivních účtů časového rozlišení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6 700	6700
Změna krátkodobých závazků	37 477	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	240977
Daň z příjmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-64 990	-64990
Nákladové úroky	-9375	-9246	-9116	-8985	-8853	-8721	-8587	-8453	-8318	-8182	-8045	-7908	-103789
<b>PROVOZNÍ CASHFLOW</b>	<b>-99948</b>	<b>-47387</b>	<b>-11553</b>	<b>24282</b>	<b>60119</b>	<b>95955</b>	<b>96089</b>	<b>131928</b>	<b>167767</b>	<b>132199</b>	<b>203744</b>	<b>68183</b>	<b>617374</b>
Změna dlouhodobých závazků	-20682	-20811	-20941	-21072	-21204	-21336	-21470	-21604	-21739	-21875	-22 012	-22 149	-256 895
Vyplacené podíly nazisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-193 942	-193942
<b>FINANČNÍ CASH FLOW</b>	<b>-20682</b>	<b>-20811</b>	<b>-20941</b>	<b>-21072</b>	<b>-21204</b>	<b>-21336</b>	<b>-21470</b>	<b>-21604</b>	<b>-21739</b>	<b>-21875</b>	<b>-22012</b>	<b>-216091</b>	<b>-450837</b>
<b>CELKOVÉ CASH FLOW</b>	<b>-126754</b>	<b>-78398</b>	<b>-44734</b>	<b>-11070</b>	<b>22595</b>	<b>56259</b>	<b>56259</b>	<b>89924</b>	<b>123588</b>	<b>89924</b>	<b>157252</b>	<b>-295816</b>	<b>166537</b>



## PERT metoda



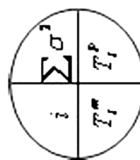
Doby  $t_e$  v tabulce byly dopočteny pomocí vztahu

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

a hodnoty  $\sigma^2$  pomocí vzorce:

$$\sigma^2 = \left( \frac{b - a}{6} \right)^2$$

V uzlech jsou rozmístěny hodnoty takto



**Kritická cesta:** A – B – C – D – M – O

$$= 2 + 6 + 2 + 9 + 3 + 1 = 23$$

= střední hodnota doby trvání projektu = 23 dní

$$\text{Rozptyl} = \underline{2,05}$$

**Pravděpodobnost dodržení plánovaného termínu (25 dní):**

$$P = (T \leq 31) = F\left(\frac{31 - 23}{\sqrt{2,05}}\right) = F(1,39) = 0,918 = 91,8 \%$$

## Příloha 8: Lewinův model (snížení rizika I: Nedostatečné povědomí)

